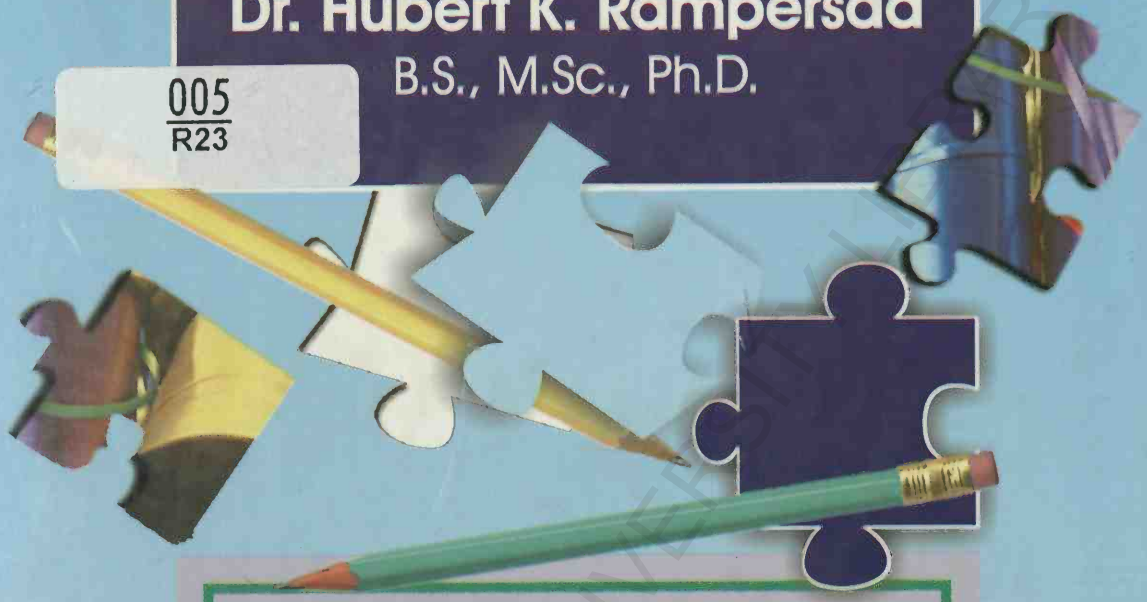
Dr. Hubert K. Rampersad
B.S., M.Sc., Ph.D.

005
R23



TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

FUNDAMENTE

Management Consulting

Instrument practic de aliniere
şi îmbunătăţire organizaţională

III 283.616

www.compass.ro/TPS

EDITURA DIDACTICĂ ŞI PEDAGOGICĂ, R.A.

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
III 283.616

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

0307

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

005
R23

Dr. Hubert K. Rampersad
B.S., M.Sc., Ph.D.

403043

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

FUNDAMENTE

Management Consulting

Instrument practic de aliniere
şi îmbunătăţire organizaţională

www.compass.ro/TPS

386090
B.C.U. IASI

ACU

EDITURA DIDACTICĂ ŞI PEDAGOGICĂ, R.A.
BUCUREŞTI, 2005

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Copyright @ 2003, Hubert K. Rampersad. Toate drepturile rezervate.

Nici o parte a acestei publicații (texte, desene, chestionare sau orice alt material) nu poate fi reprodusă, stocată, transferată în orice formă sau prin orice mijloace (electronice, mecanice sau fotocopiere) fără acordul prealabil și în scris al partenerului din România – COMPASS Consulting SRL, fiind supusă prevederilor privind drepturile de autor.
Derogări pot fi solicitate la COMPASS Consulting SRL, telefon: +4 021 321 5987, email: office@compass.ro și EDP.

EDITURA DIDACTICĂ ȘI PEDAGOGICĂ, R.A.
Str. Spiru Haret, nr. 12, sector 1, cod 010176, București
Tel.: 021.315.38.20;
Tel./Fax: 021.312.28.85; 021.315.73.98 (comercial); 021.313.34.70 (marketing);
E-mail: edp@b.astral.ro
web: www.edituradp.ro

Avizare de specialitate: Dan Cristian Antonescu
Redactare: Mihaela Chițac
Tehnoredactare: Gabriela Drăghia, Cati-Narcizia Lupu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
RAMPERSAD HUBERT K.
Total performance scorecard : fundamente /
Hubert K. Rampersad. - București : Editura Didactică și Pedagogică, 2005
Bibliogr.
ISBN 973-30-1557-1

65.012.4

2 5.NOV. 2005

Nr. plan: 4455/2005. Bun de tipar: 29.09.2005
Format: 16/70×100. Coli de tipar: 21

Tiparul executat la Imprimeria „Oltenia" – Craiova
Str. Dr. Nicolae Ionescu Siseşti, nr. 21
Comanda: 105

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Cuvântul partenerului şi traducătorului român 5
Recenzii despre cartea Total Performance Scorecard de Dr. Hubert K. Rampersad 9
Cuvânt înainte 13
Prefață 17
1 – Introducere 21

Partea întâi – Bazele conceptului TPS (Total Performance Scorecard)

2 – Total Performance Scorecard 27
3 – Formularea Balanced Scorecard-ului 55
4 – Comunicarea şi corelarea Balanced Scorecard-ului 115
5 – Îmbunătățirea 127
6 – Dezvoltarea 165
7 – Analiza şi învățarea 189

Partea a doua – Cerințe organizaționale

8 – Lucrul în echipă 209
9 – Organizarea îmbunătățirii continue 257
10 – Managementului schimbării 265
11 – Cultura organizațională 283
Epilog 295
Anexa A 297
Anexa B 309
Anexa C 315
Bibliografie 323
Despre autor 329

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvântul partenerului şi traducătorului român

Această carte este un instrument practic de management şi consultanţă. Reprezintă o colecţie de tehnici care aplicate în anumite succesiuni duc la obţinerea unor clarificări, sinteze şi rezultate concrete şi utile. **Balanced Scorecards,** alături de unele tehnici cantitative pentru activităţile de grup – reprezintă premise pentru diferite cuantificări şi fundamentări ulterioare ale deciziilor. Per ansamblu, reprezintă o abordare holistică în care creativitatea şi disponibilitatea oamenilor de a învăţa sunt fructificate în avantajul tuturor. Este interesantă şi utilă, în special prin punerea accentului pe o serie de subiecte şi aspecte pe care cei mai mulţi manageri şi consultanţi, deşi le cunosc şi le consideră foarte importante, continuă să le omită în mod sistematic (în general din teamă, lipsă de timp, superficialitate sau chiar duplicitarism). Astfel, cartea reprezintă un instrument deosebit pentru comunicarea şi conştientizarea percepţiilor despre necesităţi şi priorităţi – la diferite niveluri organizaţionale.

Cartea se adresează managerilor şi factorilor de decizie şi influenţă din organizaţiile care urmează să abordeze domenii, precum Managementul Schimbării, Managementul Strategic şi Managementul Calităţii Totale. Ea poate avea o utilitate deosebită pentru consultanţii în management (organizaţional şi funcţional), ca şi pentru cei care vor să înţeleagă mai multe despre cum lucrează aceştia. Conţinutul poate fi înţeles cel mai bine atunci când deja s-au mai parcurs câteva cărţi şi cursuri de management şi mai mulţi termeni de specialitate au devenit familiari. Cele prezentate în această carte pot reprezenta o revelaţie pentru toţi cei care, la întrebarea „Ce este cel mai important într-o organizaţie?" răspund în mod instinctiv „oamenii" şi apoi zâmbesc duplicitar sau jenaţi, ştiind din experienţă că lucrurile nu stau de fapt chiar aşa.

Există multe teorii şi cărţi de referinţă legate de management şi consultanţă de specialitate. Multe sunt dependente de anumite contexte (irepetabile) istorice, economice, tehnologice, de raporturi macroeconomice şi microeconomice, de specificul cultural etc. Altele au devenit în mod tradiţional bibliografie obligatorie şi sunt menţinute ca atare chiar şi atunci când au devenit perimate. Din anumite puncte de vedere unele sunt încă valoroase, dar multe pot genera confuzie, fără o permanentă şi adecvată repoziţionare a acestora în contextul economic, aflat în permanentă schimbare.

BCU "LUCIAN BLAGA" LIBRARY

În condițiile unui flux de revoluții tehnologice și a unei permanente redefiniri a valorilor, constatăm că soluțiile luate în considerație astăzi devin mult mai rapid problemele zilei de mâine, iar toate se schimbă atât de repede încât oricine spune despre ceva că nu poate fi făcut este întrerupt de altcineva care spune că deja face/utilizează ceva asemănător. Astfel, pentru cineva care încercând să înțeleagă schimbările curente, nu se simte (sincer) într-o anumită măsură confuz, înseamnă că nu înțelege și nu percepe cu adevărat magnitudinea schimbărilor.

Valoarea organizațiilor tinde să rezide în personal și echipe și nu în echipamente și capital material (căci ultimele, pot fi închiriate, împrumutate, luate în leasing etc.). Cel mai prost obiectiv pentru o echipă de top management ar putea fi pentru următorii 3-5 ani acela de a deveni cât mai asemănătoare cu una din societățile care în prezent sunt de succes. Astfel, și-ar putea planifica și asuma certitudinea menținerii unui decalaj față de concurenții principali de cel puțin câțiva ani. Valoarea creată tinde să fie recunoscută și apreciată mai mult dacă se prezintă în informații/servicii decât în bunuri/producție (producția presupune a deveni din ce în ce mai automatizată și/sau transferată către țările slab dezvoltate).

Devine din ce în ce mai complicat să angajezi, să motivezi, să formezi și să păstrezi un portofoliu de competențe/oameni într-o organizație. Explicații, dar și modalități de identificare ale cauzelor profunde, ale alternativelor și soluțiilor sunt prezentate în carte.

Această carte poate reprezenta o provocare și dintr-o altă perspectivă. Tendința noastră (ca adulți moderni) este de a experimenta lucrurile noi într-un mod superficial... fără a le (mai) analiza consecvent și în profunzime și fără o minimă implicare în consolidarea/acumularea de lucruri bune. Când o idee nouă eșuează (sau doar pare), renunțăm rapid, în loc să investigăm cauzele eșecului și să le minimizăm într-un mod sistematic. Din astfel de considerente, această carte (și metodă) ar putea fi considerată mai dificilă și neobișnuită, însă justificarea ar putea fi foarte simplă: la probleme noi – soluții și abordări noi (mai ales dacă cele vechi/cunoscute nu dau rezultate).

Decizia alegerii și traducerii acestei cărți s-a bazat pe experiența și constatările a circa 14 ani de consultanță în management (peste 300 de misiuni în circa 31 de industrii/sectoare diferite – vezi www.compass.ro) și pe dorința de a accelera și crește interacțiunile și piața de consultanță în management din România. Am întâlnit diferite tipuri de afaceri și culturi organizaționale, însă, întotdeauna rezultate mai importante au fost obținute de cele care valorizau lucrul în echipă și comunicarea. Am apreciat foarte mult la această carte faptul că instrumentele și abordările utilizate creează o valoare în sine (în baza procesului organizațional pe

care îl implică) şi se diferenţiază categoric de numeroasele metode de constatare/evaluare impersonale. Ca stil managerial şi de consultanţă dau mai multe rezultate (deşi este mai dificil) abordările care-i includ pe oameni cu multitudinea percepţiilor, nevoilor şi relaţiilor lor – şi nu cele care îi tratează doar ca pe nişte fişe de post, cu roluri formale, ca elemente complementare procedurilor şi colecţiilor de obligaţii şi drepturi (şi alte reprezentări şi modele/metafore organizaţionale, ce atrofiază componenta umană şi socială). Se spune că, „pentru fiecare pereche de mâini angajate, la pachet, vine gratis şi un creier". Astfel, reprezintă o opţiune a părţilor (angajat/angajator) dacă vor să exploreze (comunice) şi să facă periodic aranjamente şi compromisuri superioare (din multe puncte de vedere) faţă de învoiala implicită când angajatorul prezintă o fişă de post/persoană şi caută angajatul care cere cel mai mic salariu. Doi plus doi pot face mai mult decât patru în organizaţiile cu sinergie pozitivă, în care oamenii intră şi rămân proactivi, lucrează în echipe în diferite proiecte şi conştientizează şi dezvoltarea personală/profesională.

Alinierea organizaţiilor va reprezenta o permanentă prioritate a managerilor, ca principala sursă de creştere a eficienţei, iar diferenţele şi problemele de magnitudine medie/mare, dacă sunt bine identificate, în mod deschis şi comunicate adecvat, pot reprezenta şanse majore de creştere a eficacităţii. În prezent, în România există multe firme româneşti sau străine care necesită reconsiderări ale caracteristicilor pieţelor ţintă, strategiilor, resurselor reale şi ale modului de organizare.

Termenii de specialitate utilizaţi fac parte din limbajul internaţional de specialitate al consultanţei în management. S-a încercat realizarea unei armonizări în introducerea lor în limba română.

Ne exprimăm speranţa că efortul traducerii şi parcurgerii acestei cărţi va aduce soluţii concrete problemelor şi căutărilor dumneavoastră şi o prezentare dintr-o viziune nouă asupra unor subiecte aparent simple şi comune de management – care însă nu dădeau rezultate aşteptate şi generau frustrare. Vă urăm curaj şi succes în utilizarea şi aplicaţiile dumneavoastră.

Ţin să mulţumesc persoanelor care au avut diferite contribuţii – aferente publicării prezentei cărţi în limba română: Andreea Drăguşin, Damian Maior, Roxana Clocotici, Mihaela Chiţac, Dan Cristian Antonescu.

Vă invităm să participaţi la seminariile şi programele organizate de COMPASS Consulting împreună cu Quality Management Consulting BV în România şi ţările din regiune.

Constantin Turmac, CMC, MBA, MSc
Senior Consultant & Certified Trainer
Managing Partner la COMPASS Consulting SRL (Detalii la www.compass.ro)

Despre Constantin Turmac sunt prezentate câteva informații succinte în fișierul anexat (CV). Acum, aici, enumerăm pe scurt:

a) Președinte la Institutul de Consultanță în Management din România – IMC-Ro (www.amcor.ro/imc-ro)
b) experiență acumulată în consultanță în mangement în ultimii 14 ani (peste 300 de misiuni)
c) circa 18 articole publicate (Capital, Biz, Bursa, Banii Noștri, Caiete de Management etc.)
d) speaker, moderator și trainer la diferite evenimente de specialitate din România și UE
e) contribuții la dezvoltarea serviciilor profesionale (consultanță în management, expertiză, contabilitate) – vezi www.experts.ro

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Recenzii despre cartea Total Performance Scorecard de Dr. Hubert K. Rampersad

„Există adesea o neconcordanță între obiectivele organizaționale și cele individuale, această situație impunând o revizuire și o sincronizare a obiectivelor. *Total Performance Scorecard* este un instrument managerial complet care unește sinergic performanța individuală cu cea organizațională și efortul de perfecționare continuă cu programele de învățare și dezvoltare individuală. Dacă sunteți în căutarea unui instrument care să îmbunătățească rezultatele organizației, atunci aceasta este cartea pe care trebuie s-o cumpărați și s-o citiți."

- Philip Anderson, profesor de Antreprenoriat, INSEAD Alumni Fund Chair in Entrepreneurship, Director, 3i Venturelab

„Dr. Hubert Rampersad a creat un cadru ce combină Tabloul Rezultatelor Ponderate (Balance Scorecard – R. Kaplan și D. Norton) cu performanța individuală și alte câteva instrumente manageriale. Unind strategiile de schimbare organizațională cu valorile individuale, el a realizat o sinteză deosebită care vine în întâmpinarea cerințelor managementului secolului 21."

- Paul Bracken, profesor de Management, Yale School of Management

„Ultima carte a Dr-ului H. Rampersad aduce o contribuție deosebit de utilă la cerințele continue de aliniere a comportamentului și motivării individului la cerințele organizaționale pentru rezultate performante."

- Jon R. Katzenbach, coautor al bestseller-ului *The Wisdom of Teams* și editor al revistei *The Work of Teams*, a Universității Harvard

„Această carte ar trebui citită de oricine este interesat să influențeze și să îmbunătățească procesul de schimbare și dezvoltare organizațională. Integrând și dezvoltând concepte ca Tabloul Rezultatelor Ponderate, Managementul Calității Totale, Managementul Competențelor și al Performanței într-un singur instrument pe care îl numește *Total Performance Scorecard,* Dr. H. Rampersad ne-a dat un plan detaliat pentru a crea o organizație care învață dezvoltându-se continuu și în care performanța individuală, organizațională și învățarea continuă se completează și se întăresc reciproc una pe cealaltă."

- Cornelis A. de Kluyver, Henry Y. Hwang, decan și profesor de Management, Peter F. Drucker, Graduate School of Management, Claremont Graduate University

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„"Hubert Rampersad a strâns şi a sintetizat o cantitate impresionantă de instrumente de management... Această carte este un ghid practic ce conţine numeroase exerciţii şi aplicaţii."

- Din prefaţa lui Dorothy A. Leonard, profesor de Administrarea afacerilor la William J. Abernathy Harvard Business School

„Un instrument pentru conducătorii care ţintesc către o organizaţie de înaltă performanţă – fiind în acelaşi timp foarte uşor de aplicat, etic şi la obiect, care acoperă şi integrează în conţinutul său o gamă largă de soluţii provocatoare."

- Profesor universitar Nigel Nicholson, preşedinte, Organisational Behaviour Subject Area şi Director, Centre for Organisational Research, London Business School

„***Total Performance Scorecard*** este o abordare sistematică şi aprofundată a succesului personal şi organizaţional. Sintetizează şi extinde conceptele manageriale referitoare la resursele umane, conducere, schimbare organizaţională, performanţă şi succes. Oferă conducătorilor un instrument cu care pot face un tratament complet organizaţiei lor, iar individului o enciclopedie a cunoaşterii despre obţinerea succesului personal."

- Dave Ulrich, profesor de Business, University of Michigan

„Pentru conducătorii de firme care caută să obţină rezultate remarcabile folosind Tabloul Rezultatelor Ponderate (Balance Scorecard), cartea ***Total Performance Scorecard*** a lui Dr. Hubert Rampersad este o lectură esenţială. Prin excepţionala sa metodologie TPS (Total Performance Scorecard), Dr. H. Rampersad a dus conceptul TRP (Balance Scorecard) pe culmile cele mai înalte.

Abordarea sa a creat o nouă viziune care duce performanţele individului, ale echipei şi ale organizaţiei la un nivel superior cu ajutorul unui instrument cu o mare capacitate de cuprindere, uşor de aplicat la o gamă largă de organizaţii. TPS trece dincolo de comportamentul individual, şi anume, la mult mai provocatorul obiectiv de a măsura şi a schimba procesele organizaţionale care limitează şi obstrucţionează obţinerea performanţei individuale şi organizaţionale. În acest sens, TPS pătrunde în adâncul organizaţiei care învaţă, unde sistemul de evaluare a performanţei permite dezvoltarea personală a angajaţilor.

Peter Senge a străpuns barierele înţelegerii managementului resurselor umane şi ne-a arătat cum schimbarea modului de gândire este esenţială în sprijinirea dezvoltării individuale.

Punctul forte al TPS este că evaluează dezvoltarea personală în contextul dezvoltării organizaţionale. Acest proces extrem de interactiv creează baza unor schimbări dinamice în care fiecare poate beneficia de învăţarea şi dezvoltarea continuă. Descoperirea remarcabilă a Dr-ului H. Rampersad aliniază ideile lui Peter Senge la ambiţia personală, viziunea şi misiunea organizaţiei. Când conducătorii pot evalua cu acurateţe adevărata performanţă – mică, medie sau remarcabilă – este posibil ca idealul să devină realitate."

- George A. Kohlrieser, profesor de Leadership şi Organizational Behavior IMD, Switzerland

„Sunt profund impresionat de faptul că *Total Performance Scorecard (TPS)* se răspândeşte ca o Biblie. Abordarea pragmatică şi inovatoare a Dr-ului H. Rampersad care uneşte obiectivele performanţei individuale cu cele organizaţionale într-un singur concept ajută membrii organizaţiei să găsească soluţii tangibile şi practice la necesităţile actuale de performanţă şi leadership."

- Padmakumar Nair, Ph. D., D. Sc., MBA, Organization, Strategy and International Management, School of Management, University of Texas, Dallas

„United States Air Force încearcă să devină mai responsabilă în evaluarea şi creşterea performanţelor utilizând metoda Tabloul Rezultatelor Ponderate (Balance Scorecard), însă îmi place foarte mult modul în care Dr. H. Rampersad a transformat TRP în *Total Performance Scorecard*. Este ca şi cum i-ai pune împreună pe Kaplan şi Norton cu Stephen Covey."

- Bob Marx, United States Air Force

„Total Performance Scorecard este o contribuţie remarcabilă în domeniul autocunoaşterii şi dezvoltării personale. Scrisă din perspectivă pragmatică, această carte este utilă şi vă ajută să faceţi o schimbare radicală: de la abordarea schimbării în mod sistematic la autoconducerea schimbărilor.

Mă întreb adesea dacă câştig bani pentru a trăi, atunci pentru ce trăiesc?... Metoda Dr-ului H. Rampersad explorează în profunzime această dilemă şi găseşte răspunsuri surprinzătoare."

- Profesor Debashis Chatterjee, conducător, Centre for Leadership and Human Values, Indian Institute of Management, Lucknow şi autor al lucrării *Leading Consciously*

„*Total Performance Scorecard* oferă un sens speranţei şi o cale pentru a ajunge acolo. În definitiv, toate schimbările ţin de atitudinea individuală, iar această carte este un ghid practic care ajută oamenii să transforme ţelurile personale în acţiuni de dezvoltare personală. TPS îşi concentrează atenţia pe problemele reale în modul cel mai direct."

- Dave Ulrich, autor *HR Value Proposition*, partener The RBL Group şi profesor universitar la Ross School of Business

„*Total Performance Scorecard* a venit la momentul potrivit şi exact la ţintă. Este unul dintre primele mijloace practice şi aplicabile care pune la dispoziţia organizaţiei şi individului o metodă ce oferă posibilitatea să creeze, să urmărească, să evalueze şi să obţină performanţă. Cu TPS începem un lung drum către o societate în care individul va fi punctul central de interes, cu o responsabilitate care va fi mult mai mare decât a fost până acum. Într-o lume mult mai complexă şi mai dură decât am văzut şi am cunoscut până acum, TPS va face ca generaţia actuală, dar mai mult decât atât, cea viitoare, să fie mai bună, mai puternică şi mai bine pregătită pentru *epoca individuală*, care este pe cale să sosească pentru noi toţi."

- Profesor Roel Pieper, preşedinte Favonius Ventures şi ex-vicepreşedinte al Philips Electronics şi Compaq Computer Corp.

„TPS va fi o cale de urmat pentru toate organizațiile de acum înainte! H. Rampersad este unul dintre cei mai mari gânditori care va ajuta atât organizațiile pentru a deveni mai eficiente, cât și pe oameni să ducă o viață mai bună. TPS va face ca lumea să devină un loc mai bun. H. Rampersad este unul dintre cei câțiva consultanți care privesc întreaga imagine și nu doar o mică parte din ea."

- Marshall Goldsmith, recunoscut de American Management Association ca unul dintre cei 50 de savanți și importanți lideri, care au produs un impact în domeniul managementului în ultimii 80 de ani. A apărut în: *The Wall Street Journal* – ca unul dintre primii 10 profesori și cadre de conducere, *Forbes* – ca unul dintre cei mai respectați executive coaches și *The Economist* – ca unul dintre cei mai credibili lideri de opinie din era nouă a afacerilor. El este autor și coautor a 18 cărți între care, *The Leader of the Future* (a *Business Week* best-seller), *Coaching for Leadership* și *Global Leadership: The Next Generation.*

„Companiile de succes au sisteme de înaltă performanță, ceea ce este mai adevărat azi ca niciodată. O condiție pentru a obține acest nivel de înaltă performanță este de a sincroniza obiectivele și valorile individuale cu cele organizaționale, indiferent de mărimea organizației sau domeniul de activitate. TPS este un nou instrument managerial care introduce această sincronizare și creează valoare fundamentală, acționând în mod etic pe o combinație de teorii de management sustenabile.

Dr. H. Rampersad a realizat prin prezentarea acestui concept un succes deosebit și un salt înainte foarte mare și important."

- Dr. Kuno Rechkemmer, Director DaimlerChrysler, Germania

„Structurat extrem de sistematic, Hubert Rampersad elaborează într-un limbaj stimulativ și practic un sistem integrat de management pe baza conceptuală a mai multor teorii de management de succes și extrem de actuale, cum ar fi Balanced Scorecard, managementul calității totale, managementul cunoașterii, competenței și performanței, managementul schimbării și managementul organizației care învață."

- Profesor Dr. Christian Schuchardt, profesor de BWL și Internationales Management la School of International Business der Hochschule Bremen

BCU IAȘI/CENTRUL NAȚIONAL DE STUDII EUROPENE

Cuvânt înainte

Întrebați pe oricare manager care este cel mai important activ din organizația sa și de obicei răspunsul este „oamenii". Suntem departe de zilele când angajatul își lăsa creierul la vestiar precum hainele. Recunoaștem că dimensiunile tacite (neexprimate) ale cunoștințelor pe care le posedă o persoană sunt la fel de vitale pentru atingerea țelurilor organizației ca și formele explicite, codificate ale cunoștințelor care au fost acumulate de-a lungul timpului.[1] De fapt, cine nu își utilizează cunoștințele (este „knowledge-worker") în lumea de astăzi? Fermierii posedă cele mai sofisticate cunoștințe despre semințe și anotimpuri. Forjorii acționează astăzi instalații complet automatizate. Personalul de întreținere poate distinge foarte fin diferitele tipuri de pete și materiale de curățare. Know-how-ul pe care îl posedă o persoană care realizează anumite sarcini într-un timp suficient pentru a construi un repertoriu de experiențe poate fi extrem de valoros pentru organizația în care lucrează. Pe de altă parte, întrebați pe oricare manager cum își petrece majoritatea timpului, chiar și în organizațiile foarte tehnice, și răspunsul este de obicei „rezolvând problemele oamenilor". Acest termen acoperă totul, de la comportamentul extrem de egoist al „primadonelor", care nu pot lucra în echipă, până la alcoolism sau la alte probleme personale care scad productivitatea muncii sau la moduri ingenioase de a rezista la schimbare și de a nu împărtăși cunoștințele. Managerii au făcut față întotdeauna dublei provocări de a exploata cunoștințele și abilitățile individuale în beneficiul organizației și de a-și arăta aprecierea pentru contribuțiile acelor angajați, în scopul motivării lor. Oricum, în ultimele decenii, nevoia de a avea angajați doritori în a-și împărtăși inteligența și manageri abili în a recompensa efortul angajaților s-a intensificat.

Organizațiile de astăzi funcționează cu un număr redus de personal și sub amenințarea unor mari schimbări în mediul extern. De aceea, acestea au nevoie de inovare și de angajați care nu se supun doar schimbării, ci se și dezvoltă o dată cu ea. În particular, mai mult ca niciodată, organizațiile de astăzi doresc două abilități de la angajații lor: (1) învățare rapidă și (2) creativitate. Liderii organizațiilor nu pot să aștepte să apară anumite abilități doar în urma unor cereri exprese. De fapt, liderii au nevoie de cunoștințe aprofundate despre cum și de ce învață oamenii și despre ce anume stimulează creativitatea. Să le considerăm pe fiecare pe rând. În primul rând, învățarea. Întreprinderile nu mai reprezintă de mult pentru majoritatea angajaților o implicare pentru întreaga viață. Astăzi, muncitorii care posedă cunoștințe sunt mai degrabă agenți liberi, având două sau mai multe cariere în viață și așteptându-se să lucreze pe parcursul carierei în mai multe organizații. Angajații sunt deci preocupați de dobândirea diverselor abilități pentru a le spori valoarea

[1] Vezi Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 1995, 1998.

profesională în domeniul ales, nu doar în organizație. Din fericire pentru liderii de organizații, oamenii au o dorință puternică de a ființa în comunitate; suntem animale sociale și, în general, ne place să învățăm cu și de la ceilalți. De aceea, managerii pot lega identitatea individuală de brand-ul companiei, aspirațiile individuale de scopurile afacerii și obiectivele de învățare ale persoanei de capabilitățile de care organizația are nevoie. Dar astfel de legături trebuie să fie individual modelate și cu deplina înțelegere că, atunci când angajezi pe cineva astăzi, angajezi persoana împreună cu aspirațiile ei. Acestea pot fi considerate ca fiind, în același timp, atât aspecte bune, cât și proaste. Sunt bune, deoarece este foarte probabil ca o persoană ale cărei țeluri personale de învățare sunt aliniate la cele ale organizației să se dedice total și să aibă o productivitate mare. Sunt rele, deoarece oamenii nu au întotdeauna clar definite propriile obiective și, chiar dacă acestea le sunt clare, managerii nu sunt întotdeauna capabili să alinieze scopurile personale ale angajaților la nevoile organizației. Ambiguitatea duce la frustrare.

Mai mult, managerii greșesc adesea punând semnul de egalitate între învățare și sesiunile formale de instruire. Nu câștigăm know-how citind manuale, observând prezentările în Power Point sau asistând la expuneri ale instructorilor. Din astfel de sesiuni, putem obține în mod cert anumite șabloane mentale și scheme (know-what) folositoare la care adăugăm cunoștințe. Oricum, abilități profunde învățăm din practică și experiență, iar câștigarea experienței cere timp. Rotația pe posturi ajută, ca și titularizarea în echipe de proiect interdisciplinare, dar cei mai buni manageri se consideră și îndrumători și instructori. Îndrumătorii utilizează o varietate de metode, chiar și directive, pentru a rezolva o problemă, dar cu cât mai mult este ghidat cel care învață practic prin experiență, cu atât mai durabile sunt cunoștințele.[2] Organizațiile ale căror lideri consideră furnizarea de experiență ghidată esențială, iar dezvoltarea oamenilor una dintre primele responsabilități ale tuturor managerilor – una pentru care sunt responsabili în evaluarea performanțelor – vor avea un avantaj competitiv.

De asemenea, în puterea liderilor stă și capacitatea de a inspira mai multă creativitate echipelor pe care le conduc.[3] După cum s-a spus anterior, este puțin probabil ca identitatea unui angajat din ziua de azi să fie legată pe termen lung de o organizație; de aceea, managerii trebuie să creeze loialitate și implicare nu prin condescendență (organizația va avea grijă de tine), ci prin oferirea unui loc de muncă interesant și provocator. Creativitatea nu poate fi condusă sau controlată, dar în mod cert poate fi încurajată sau ucisă. În căutarea unui sens pentru viața lor, oamenii simt o mare satisfacție în a crea ceva – un produs, un serviciu, o inovație – care să conducă la condiții mai bune pentru cineva. Prea des nu facem legătura între ceea ce face un individ zilnic și un scop mai larg. Majoritatea oamenilor nu sar din pat dimineața, dornici să facă cu 10% mai mult pentru acționarii companiei.

---

[2] Vezi Dorothy Leonard și Walter Swap, "The Value of 'Been There, Done That" în F. Hesselbein, M. Goldsmith, I. Somerville (eds.), *Leading for Innovation and Organizing for Results*, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, pp. 165–176.

[3] Vezi Dorothy Leonard și Walter Swap, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Acesta este un scop prea abstract, direcționat către persoane necunoscute (iar câștigul financiar al altcuiva este o aspirație improbabilă)! Chiar și câștigul financiar personal poate să nu fie un motiv suficient de puternic. Cercetările arată că persoanele sunt mai bine motivate de o combinație de factori intrinseci (îmi place să fac asta dintr-un motiv personal) și factori extrinseci (făcând asta câștig mai multă recunoaștere și mai multă securitate financiară). De aceea, este mai probabil ca liderii care oferă motive intrinseci și extrinseci pentru angajații lor să îi rețină împreună cu cunoștințele valoroase pe care le posedă.

Din păcate, există bariere serioase astăzi în calea creativității și a învățării prin experiență. O barieră importantă este timpul. Informația poate fi livrată la viteze uriașe și oamenii pot fi puși în situația „înoată sau te îneci", pe când know-how-ul cere timp pentru a fi dezvoltat. Cercetări recente în multe organizații au arătat că presiunea timpului inhibă creativitatea.[4] O altă constrângere este lipsa de înțelegere a comportamentului uman de bază dovedită de manageri. Avem nevoie de lideri care au suficientă experiență de viață pentru a înțelege, de exemplu, ce îi motivează pe oameni, cele mai bune forme de comunicare interpersonală și înclinarea umană de a interpreta dezacordurile intelectuale sau de poziție drept atacuri la persoană. Există o mai mare probabilitate ca managerii care dovedesc o înțelegere superioară a psihologiei umane și care știu să o folosească la locul de muncă să aibă o echipă de angajați creativi.

În această carte, Hubert Rampersad a adunat și sintetizat o cantitate imensă de material scris referitor la subiectele pe care le-am analizat și la alte subiecte corelate. Cartea servește drept ghid practic, în sensul că există numeroase exerciții și ilustrări ale activităților. Oricum, ea este, de asemenea, un ghid de referință extensiv despre alte lucrări de management, dacă cititorul dorește să aprofundeze un anumit subiect din numeroasele subiecte pe care autorul le-a grupat în conceptul Total Performance Scorecard.

Dorothy A. Leonard,
profesor de Administrarea afacerilor la William J. Abernathy,
Harvard Business School, Boston

[4] Vezi Theresa Amabile, Constance N. Hadley și Steven J. Kramer, „Creativity Under the Gun". Special Issue on The Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits, *Harvard Business Review* 80, nr. 8 (august 2002): pp. 52–61.

BCU IASI/CENTRA UNIVERSITARA

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefață

Este necesară o anumită reeducare pentru a lega managementul afacerilor de viața obișnuită. A existat întotdeauna o discrepanță majoră între modul în care oamenii își tratează colegii la serviciu și acela în care își tratează prietenii și familia. Cu privire la a doua situație nu considerăm prietenia, toleranța etc. probleme delicate și sentimentale atunci când avem de a face cu familia și prietenii, ci mai degrabă o înlesnire a relațiilor. Nu am putea oare să extindem aceasta și la relațiile de afaceri pe care le avem? Oricum, distanța dintre aceste două moduri de tratare se micșorează; poate aici se află soluția pentru problemele de mâine.

Roger Evans și Peter Russel

Învățarea reală ajunge la esența a ceea ce înseamnă a fi uman. Prin învățare, ne recreem pe noi înșine. Prin învățare, devenim capabili să facem un lucru pe care înainte nu îl puteam face. Prin învățare, percepem altfel lumea și relația noastră cu ea. Prin învățare, ne extindem capacitatea de a crea, de a fi parte a procesului generator de viață. Există în fiecare dintre noi o sete adâncă pentru acest tip de învățare.

Peter M. Senge

Multă vreme s-a presupus că îmbunătățirea organizațională și schimbarea depind de analizele interne și externe, de descrierea proceselor funcționale ale afacerii, pregătirea programelor de măsurare, analiza rezultatelor măsurate precum și de diagnoza culturii organizației. Dacă organizațiile au formulat și implementat cu succes țintele corecte și strategiile care au rezultat din aceste proceduri, atunci îmbunătățirea și schimbarea sunt lucruri care se vor produce cu certitudine. În timp, a devenit evident că această abordare nu mai este satisfăcătoare. Datorită influenței evoluțiilor din piața modernă și dezvoltării noilor teorii de management, în decursul ultimilor câțiva ani, procesul schimbării organizaționale a evoluat de la unul de îmbunătățire a calității spre unul de management al îmbunătățirii și schimbării. În aceste zile, oamenii au început să realizeze faptul că îmbunătățirea organizației necesită mai mult decât cele menționate anterior; nu este un proces analitic, ci un proces de învățare creativă bazat pe o viziune strategică, pe valori și norme noi. În această carte am introdus un nou concept holistic de management al îmbunătățirii și schimbării numit Total Performance Scorecard (TPS). În conceptul TPS, îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea sunt tratate ca procese ciclice și etice, prin care dezvoltarea competenței personale, a organizației, precum și implicarea internă se consolidează reciproc.

Acest concept se referă la un mod de viață în organizații, prin care capacitățile Balanced Scorecard-ului, a Managementului Calității Totale, a Managementului Performanței și a Managementului Competențelor au fost extinse și completate cu

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

noi cunoştinţe despre management. TPS cuprinde o filozofie şi un set de reguli care formează deopotrivă bazele pentru îmbunătăţirea continuă a proceselor şi îmbunătăţirea personală a angajaţilor.

Deşi acest concept se ocupă de schimbarea organizaţională, el începe cu schimbările comportamentale ale persoanei şi ale colectivului, produse prin învăţare. Este o abordare din „interior spre exterior", care foloseşte ca punct de pornire esenţa identităţii individuale. Acest proces ciclic de învăţare cuprinde o căutare neîntreruptă de autocunoaştere. Este o călătorie de descoperire pe drumul îmbunătăţirii şi schimbării, precum şi o mobilizare a creativităţii şi inventivităţii. Prin TPS veţi ajunge să vă cunoaşteţi mai bine, atât pe dumneavoastră, cât şi mediul în care acţionaţi şi veţi fi capabil să vă perfecţionaţi în mod continuu. Organizaţia va ajunge să cunoască mai bine propria structură, mediul înconjurător şi posibilităţile viitoare. TPS va crea, de asemenea, o bază mai largă pentru îndrumarea eficientă a îmbunătăţirilor din întreaga organizaţie. Această carte vă arată calea pentru atingerea acestor scopuri.

Total Performance Scorecard se referă la dezvoltarea maximă personală a tuturor membrilor unei corporaţii şi la utilizarea optimă a capabilităţilor lor pentru realizarea celei mai ridicate performanţe organizaţionale. TPS se bazează pe viziunea unei persoane asupra propriului viitor şi pe o viziune comună asupra viitorului organizaţiei. Această abordare diferă substanţial de conceptele tradiţionale de management. O diferenţă importantă constă în faptul că TPS este un concept de management integrat şi inspirator, care foloseşte ţelul personal ca punct de plecare. Conceptele de management al schimbării şi de îmbunătăţire sunt insuficient dedicate învăţării şi rareori ţin cont de ţelurile personale specifice ale angajaţilor. Ca urmare, există multe îmbunătăţiri superficiale, marcate de schimbări cosmetice temporare, care sunt cuplate cu proiecte eşuate, ce nu au fost asimilate de către personal şi, în unele cazuri, au avut chiar efect contrar.

Conceptul TPS începe cu învăţarea şi formularea scopului individual al persoanelor, apoi armonizarea lui cu comportamentul personal şi cu scopul comun al organizaţiei. De acestea beneficiază durabilitatea acţiunilor de schimbare şi îmbunătăţire, care urmează a fi implementate. De fapt, schimbarea şi îmbunătăţirea reală se obţin doar dacă oamenii se schimbă şi se perfecţionează în interiorul lor. Mai mult, o astfel de implicare individuală stimulează învăţarea, creativitatea şi autoîndrumarea persoanelor şi echipelor. Într-adevăr, dacă punctul de plecare este scopul personal, oamenii vor coopera cu mai multă dedicare, loialitate şi devotament, care la rândul lor inspiră motivare, plăcere, pasiune, însufleţire şi entuziasm.

Această abordare se potriveşte foarte bine în organizaţiile care învaţă (learning organizations) continuu, deoarece cunoştinţele devin rapid perimate. Organizaţiile care învaţă sunt formate din oameni ale căror ambiţii personale sunt aliniate la misiunea şi viziunea organizaţiei şi, au ca rezultat o abordare pozitivă faţă de îmbunătăţire şi schimbare. Aceste organizaţii au oameni care învaţă, atât individual, cât şi în echipă. În echipe compuse din persoane ale căror stiluri de învăţare se armonizează, angajaţii învaţă continuu din propriile greşeli, îşi

împărtăşesc cunoştinţele între ei, au încredere unii în alţii şi comunică deschis. La rândul lor, organizaţiile care învaţă au lideri care îndrumă, ajută, inspiră, motivează şi stimulează, precum şi procese funcţionale care sunt continuu analizate pe baza indicatorilor de performanţă şi a feedback-ului.

În conceptul TPS toate aceste aspecte se completează unul pe altul şi formează împreună repere de încredere pentru lărgirea capacităţii de învăţare a organizaţiei. Această carte explică conexiunile reciproce dintre îmbunătăţire, dezvoltare şi învăţare şi furnizează o privire completă asupra elementelor esenţiale ale schimbării şi îmbunătăţirii organizaţionale. Ea vă va ajuta să implementaţi ciclul de îmbunătăţire, dezvoltare şi învăţare în toate aspectele muncii dumneavoastră. Această carte reia drumul din punctul în care l-au lăsat respectaţii „guru" în management, Stephen Covey, Robert Kaplan şi David Norton. În această carte, teoria TPS alternează cu studii de caz, exemple şi exerciţii; acestea sunt bazate pe experienţa mea din ultimii douăzeci de ani de consultant în management în domeniul comportamentului şi dezvoltării organizaţionale.

Datorită aspectului practic al câtorva noi modele, metode şi instrumente conţinute în această carte, ea este potrivită ca ghid pentru managerii şi angajaţii din comunitatea de afaceri sau guvern. Este de folos tuturor celor care vor să se perfecţioneze, să se dezvolte şi să se schimbe ei înşişi cu succes, precum şi munca lor şi a organizaţiei în care lucrează. Este de asemenea folositoare pentru consultanţii în management implicaţi în proiecte de îmbunătăţire şi schimbare organizaţională, dar şi pentru studenţii în management de la universităţi. Construcţia modulară şi ordonarea clară a acestei cărţi îi oferă cititorului oportunitatea de a lucra sistematic, trecând prin câteva faze în fiecare dintre modelele de management incluse.

Această carte este un produs sinergic al minţilor şi eforturilor mai multor scriitori şi consultanţi din domeniul managementului afacerilor de care am beneficiat. Le sunt recunoscător pentru inspiraţia lor. Aceştia merită întreaga consideraţie.

Vreau să exprim de asemenea mulţumirile mele partenerului TPS local din România, Constantin Turmac, CMC, MBA, MSc (preşedinte al COMPASS Consulting SRL), care a tradus această carte şi al cărui feedback constructiv a constituit un stimulent.

În final, aş dori să-mi exprim mulţumirile faţă de soţia mea Rita şi de cei doi fii Rodney şi Warren, care au suportat docili obsesia mea de a termina cartea.

Sper ca această carte să vă fie utilă în drumul dumneavoastră spre autocunoaştere, pentru a vă îmbunătăţi şi dezvolta continuu, atât ca indivizi, cât şi în munca dumneavoastră şi în organizaţia în care lucraţi. Primesc cu plăcere feedback-ul dumneavoastră cu privire la conţinutul acestei cărţi pe adresa www.Total-Performance-Scorecard.com sau h.rampersad@tps-international.com.

Total Performance Scorecard™ TPS

Hubert K. Rampersad
Preşedinte al Consiliului de Administraţie şi
Preşedinte al TPS International Inc. din California

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1 Introducere

Cea mai importantă şi cu adevărat unică contribuţie a managementului în secolul al XX-lea fost creşterea de cincizeci de ori a productivităţii muncii lucrătorului manufacturier. Cea mai importantă contribuţie a managementului în secolul XXI trebuie să fie, în mod similar, creşterea productivităţii muncii de cunoaştere şi a muncitorului care lucrează cu cunoştinţele.

Peter F. Drucker

Bogăţia naţiunilor este tot mai mult bazată pe crearea şi exploatarea cunoştinţelor. Trebuie obţinut maximum de avantaj din această nouă formă de progres disponibilă firmelor comunităţii din moment ce acesta este un domeniu în care comunitatea se bucură de un avans substanţial.

ICIMS News

Dezvoltarea globală actuală cere un mod de lucru inteligent, plăcut şi etic în organizaţii. În schimb, organizaţiile trebuie să fie caracterizate de viziune, autoconducere, învăţare şi o relaţie echilibrată între scopurile personale ale indivizilor şi scopurile organizaţiei. În activitatea mea de consultant în management, am observat că multe companii nu au înţeles încă importanţa acestor aspecte. În cele mai multe cazuri proiectele de îmbunătăţire şi dezvoltare sunt abordate cu metode tradiţionale, iar rezultatele sunt temporare şi de cosmetizare. Ca urmare, multe oportunităţi pentru obţinerea unui avantaj competitiv durabil sunt pierdute. Am scris această carte, ale cărei obiective de învăţare sunt menţionate în textul din chenar, pentru a satisface nevoia unei abordări mai inspirate a procesului de învăţare şi de dezvoltare a organizaţiei.

BUCHAREST ECONOMIC UNIVERSITY LIBRARY

Obiectivele învățării/cărții

După ce veți citi această carte:

- Vă veți putea dezvolta autocunoașterea și eficacitatea personală, ceea ce vă va permite să vă adaptați comportamentul la nevoile mediului în care acționați și să oferiți performanță în muncă inovatoare;
- Vă veți înțelege mai bine propria gândire, ceea ce vă va permite să descoperiți motivațiile neconștientizate, să rezolvați conflictele interioare, să generați energie pozitivă, să gândiți creativ și să fiți mai proactiv;
- Veți ști să creați condițiile necesare pentru o organizație durabilă, bazându-vă pe conceptul holistic TPS și pe instrumentele practice introduse aici;
- Veți ști să creați liniștea interioară prin echilibrarea scopului personal și a comportamentului și, prin aceasta, vă veți îmbunătăți felul de a fi, munca și organizația în care activați;
- Veți ști să stimulați implicarea, loialitatea și dedicarea în organizația în care activați, prin conceptul de Balanced Scorecard Personal și să creați condiții pentru un climat organizațional marcat de autoconducere, creativitate, plăcere, pasiune, orientare unică, entuziasm și comportament etic;
- Veți ști să micșorați diferența dintre viața dumneavoastră normală și modul dumneavoastră de viață din organizație;
- Veți ști să îmbunătățiți și să controlați continuu procesele de afaceri în scopul obținerii avantajelor competitive;
- Veți ști să stimulați la maximum dezvoltarea personală a angajaților dumneavoastră și cum să dezvoltați și să folosiți în mod optim talentele lor;
- Veți ști să stabiliți un sistem de evaluare a performanțelor în organizație mai eficace și să îl aliniați la scopul comun al organizației și scopurile personale ale angajaților;
- Veți ști să aliniați obiectivele organizației cu obiectivele personale și etica;
- Veți ști să vă ghidați mai bine viața, pe baza PBSC și să reduceți stresul și uzura, pe baza legăturii dintre scopul comun al organizației și scopul dumneavoastră personal;
- Veți fi capabil să realizați o schimbare organizațională durabilă bazată pe standarde etice ridicate;
- Veți ști să comunicați cu eficacitate scorecard-ul corporației către angajați și colegi și să-l transpuneți în scorecard-uri ale departamentelor, scorecard-uri ale echipelor și în planuri de performanță individuale;
- Veți ști să vă dezvoltați abilitățile de comunicare interpersonală și să le aplicați în toate aspectele muncii dumneavoastră;
- Veți ști să îmbunătățiți orientarea către client în organizația dumneavoastră;
- Veți ști să creați un mediu de lucru în care există învățare individuală și învățare în echipă și unde oamenii pot să-și dezvolte continuu talentele;
- Veți ști să luptați cu rezistența la schimbare, luând în considerare cultura particulară a organizației.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2 descrie esența și ideile de bază pe care se sprijină filozofia Total Performance Scorecard. Legat de acest concept de management a fost creat ciclul TPS. În acest ciclu holistic, am legat între ele elementele esențiale și tiparele schimbării și dezvoltării organizaționale, pentru a ușura înțelegerea acestor procese. Schimbarea și dezvoltarea organizațională de succes pot fi realizate doar dacă cele trei puteri fundamentale din acest ciclu – îmbunătățire, dezvoltare și învățare – devin tot mai echilibrate. Ciclul TPS este destinat a fi de ajutor în implementarea cu succes a Balanced Scorecard-urilor Personal și Organizațional. Capitolul 3 este dedicat formulării Balanced Scorecard-urilor Personal și Organizațional după cum se ilustrează printr-un caz fictiv legat de compania aeriană Business Jet. Acest caz va fi reluat pe tot parcursul cărții. Balanced Scorecard-ul Personal se concentrează pe îmbunătățirea personală a angajaților individuali și este destinat creșterii succesului și bunăstării acestora. Scopul Balanced Scorecard-ului Organizațional este îmbunătățirea continuă a proceselor afacerii. În capitolul 3 se va discuta de asemenea despre cum se leagă scopul comun al organizației de etică, prin examinarea cazului Enron. Pentru a implementa cu eficacitate Balanced Scorecard-ul Organizațional este necesar să îl comunicați cu hotărâre tuturor angajaților și să-l transpuneți în scorecard-uri ale departamentelor, scorecard-uri ale echipelor și în planuri de performanță individuale ale angajaților. Când aceasta s-a făcut, întreaga organizație devine conștientă de importanța gândirii strategice, îmbunătățirii continue, dezvoltării și învățării. Acest proces este centrul discuției din Capitolul 4. Următoarea fază din ciclul TPS se referă la *îmbunătățire,* în care atenția se îndreaptă spre implementarea acțiunilor de îmbunătățire la nivel personal și organizațional. Ciclul Deming este folosit în ambele tipuri de acțiuni de îmbunătățire pentru (1) îmbunătățirea proceselor afacerii pe baza Balanced Scorecard-ului Organizațional și (2) încurajarea perfecționării personale la angajații individuali pe baza Balanced Scorecard-ului Personal. Această fază se discută în Capitolul 5.

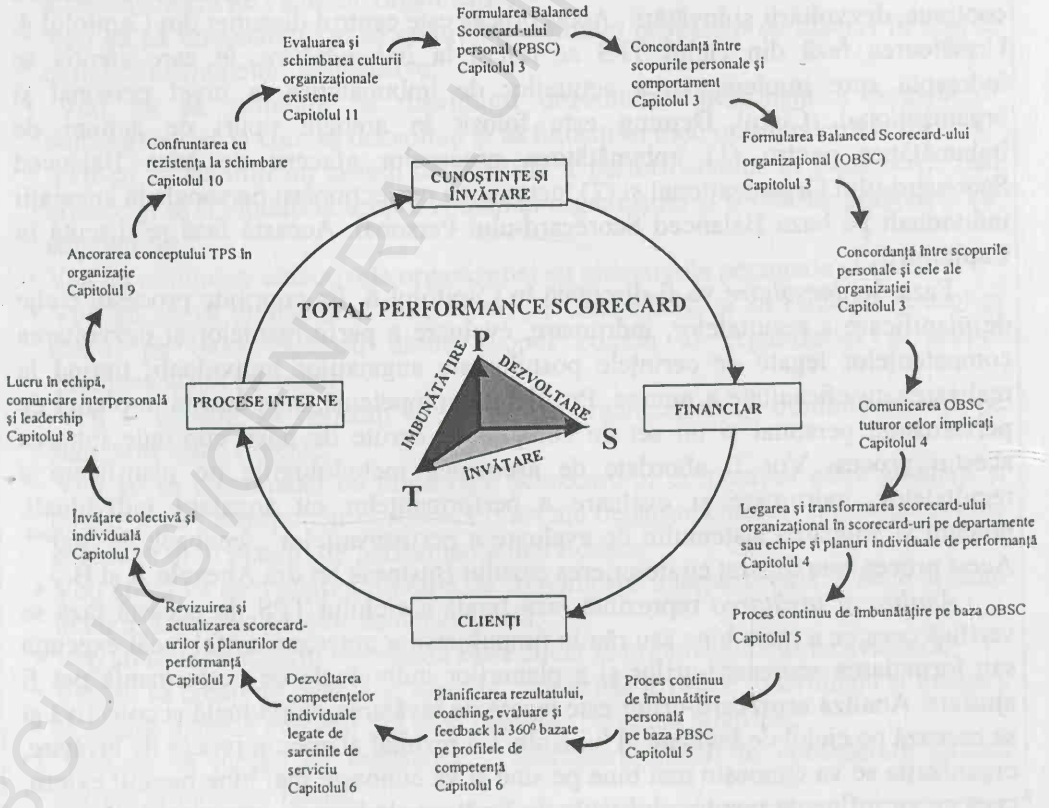
Faza de *dezvoltare* va fi discutată în Capitolul 6. Ea cuprinde procesul ciclic de planificare a rezultatelor, îndrumare, evaluare a performanțelor și dezvoltarea competențelor legate de cerințele postului ale angajaților individuali, țintind la realizarea cu eficacitate a muncii. Profilul de competență, care constă în planul de performanță personal și un set de competențe cerute de post, cuprinde intrarea acestui proces. Vor fi abordate de asemenea metodologiile de planificare a rezultatelor, îndrumare și evaluare a performanțelor cu angajații individuali, precum și aplicarea sistemului de evaluare a performanțelor „feedback de 360°". Acest proces este ilustrat cu descrierea cazului Business Jet din Anexele A și B.

Analiza și învățarea reprezintă faza finală a ciclului TPS. În această fază se verifică ceea ce a mers bine sau rău în timpul pașilor anteriori, astfel încât execuția sau formularea scorecard-urilor și a planurilor individuale de performanță pot fi ajustate. Analiza scorecard-urilor este legată de învățarea individuală și colectivă și se bazează pe ciclul de învățare al lui Kolb. Ca rezultat al acestui proces de învățare, organizația se va cunoaște mai bine pe sine și va cunoaște mai bine mediul extern, ceea ce va influența pozitiv abilitățile de învățare ale întregii organizații. Pentru a

sprijini acest rezultat, a fost concepută o verificare rapidă a managementului cunoştinţelor. Toate aspectele legate de faza de analiză şi învăţare sunt discutate în Capitolul 7.

Aproape tot ce intră în aria Total Performance Scorecard este realizat ca echipă, de aceea se acordă o atenţie specială lucrului în echipă, care este prezentat în Capitolul 8. Aici, se abordează următoarele subiecte: componenţa şi rolurile în cadrul echipei, dezvoltarea şi învăţarea echipei, comunicaţiile interpersonale, îndrumarea membrilor echipei, stilurile de leadership, eficacitatea şedinţelor şi analiza echipei. Capitolul 9 explică organizarea procesului de îmbunătăţire şi ancorarea conceptului TPS în organizaţie prin formarea echipelor de îmbunătăţire şi a cercurilor îmbunătăţirii. Atenţie se acordă şi unor probleme importante, precum confruntarea cu rezistenţa la schimbare (Capitolul 10) şi adaptarea la culturile organizaţionale predominante (Capitolul 11). Figura 1.1 prezintă corelarea care există între toate capitolele, de la Capitolul 3 la Capitolul 11.

Figura 1.1. Corelaţia între capitolele 3 – 11



BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITARĂ

PARTEA ÎNTÂI

Bazele conceptului TPS (Total Performance Scorecard)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2 Total Performance Scorecard

Dumnezeu lucrează din interior spre exterior. Societatea lucrează din exterior spre interior. Societatea îi poate scoate pe oameni din mizerie. Christos scoate mizeria din oameni şi apoi oamenii se scot ei înşişi din mizerie. Societatea poate modela oamenii schimbându-le mediul în care trăiesc. Christos îi schimbă pe oameni, care apoi schimbă mediul în care trăiesc. Societatea poate modifica comportamentul uman, dar Christos poate schimba natura umană.

Ezra Taft Benson

A cunoaşte pe ceilalţi este înţelepciune, să te cunoşti pe tine însuţi este iluminare.

Lao Tzî

Conceptul Total Performance Scorecard reprezintă o abordare „din interior spre exterior". Este un concept care are ca punct de plecare identitatea personală. Acest capitol furnizează o descriere introductivă a acestui concept.

Conceptul TPS

Nu poţi să-l înveţi nimic pe om, poţi doar să-l ajuţi să descopere ceva în el însuşi.

Galileo Galilei

Total Performance Scorecard (TPS) reprezintă o combinaţie şi o extindere a conceptelor Balanced Scorecard, Managementul Calităţii Totale şi Managementul Competenţelor (Rampersad, 2003). TPS este definit ca un proces sistematic de îmbunătăţire, dezvoltare şi învăţare continuă, graduală şi de rutină, proces care este concentrat pe creşterea durabilă a performanţelor personale şi organizaţionale.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Îmbunătățirea, dezvoltarea şi învățarea sunt cele trei puteri fundamentale în acest concept holistic de management. Ele sunt strâns corelate şi trebuie menținute în echilibru.

TPS = PROCES CONTINUU DE <ÎMBUNĂTĂȚIRE> + <DEZVOLTARE> + + <ÎNVĂȚARE>

Total Performance Scorecard cuprinde întregul complex la nivel personal şi organizațional al conceptelor următoare: misiune şi viziune, roluri esențiale, valori fundamentale, factori critici de succes, obiective, indicatori de performanță, ținte şi acțiuni de îmbunătățire, precum şi procesul continuu de îmbunătățire, dezvoltare şi învățare care rezultă. Acest concept holistic constă în următoarele cinci elemente (vezi Figura 2.1):

1. Balanced Scorecard-ul Personal (Personal Balanced Scorecard - PBSC) cuprinde misiunea şi viziunea, rolurile esențiale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele şi acțiunile de îmbunătățire la nivel personal. Include îmbunătățirea continuă a abilităților şi comportamentului personal, concentrându-se pe bunăstarea personală şi pe succesul în societate. Aici, misiunea, viziunea şi rolurile esențiale la nivel personal sunt denumite scopul personal. Autoconducerea, autodezvoltarea, şi autoîndrumarea sunt în centrul PBSC şi acestea se adresează tuturor angajaților unei organizații, fie că sunt cadre de conducere sau executanți.

2. Balanced Scorecard-ul Organizațional (Organizational Balanced Scorecard - OBSC) cuprinde misiunea şi viziunea, valorile fundamentale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele şi acțiunile de îmbunătățire la nivel organizațional (Kaplan şi Norton, 1996, 2000). Aici, misiunea, viziunea şi valorile fundamentale sunt denumite scopul comun al organizației. Acest concept include îmbunătățirea continuă şi controlul proceselor funcționale din organizație şi dezvoltarea strategiilor care se concentrează pe obținerea de avantaje competitive pentru companie. Acest OBSC este comunicat şi transformat în scorecard-uri la nivel de departamente/unități de activitate, scorecard-uri la nivel de echipă şi planuri de performanță la nivel de angajat. Accentul se pune aici pe dezvoltarea şi implementarea strategiei.

3. Managementul Calității Totale (Total Quality Management - TQM) este un mod disciplinat de a funcționa într-o organizație în care pilonul central este îmbunătățirea continuă. Definirea problemelor, determinarea cauzelor fundamentale, implementarea acțiunilor de eliminare a cauzelor, verificarea eficacității acestor acțiuni şi revizuirea proceselor funcționale din organizație sunt realizate într-un mod regulat, sistematic şi structurat (Imai, 1986 şi Rampersad, 2001A). TQM pune accentul pe mobilizarea întregii organizații în vederea satisfacerii continue a nevoilor clienților. TQM este o

filozofie, dar şi un set de proceduri care duce la formarea unei organizaţii ce se îmbunătăţeşte continuu prin aplicarea eficace a ciclului Deming (Deming, 1985). Ciclul Deming constă în următoarele faze: **Planifică = Plan** (dezvoltă un plan de îmbunătăţire); **Realizează = Do** (execută acest plan de îmbunătăţire la scară limitată); **Verifică, controlează = Check** (analizează rezultatele acţiunilor de îmbunătăţire) şi **Acţionează = Act** (implementează pe scară largă îmbunătăţirile reuşite). Acest ciclu de îmbunătăţire, numit şi ciclul PDCA (Plan – Do – Check – Act) este utilizat în conceptul TPS pentru continua şi graduala îmbunătăţire a persoanei şi a proceselor. Accentul aici este pus pe învăţarea şi managementul procesului PDCA.

4. Managementul Competenţelor cuprinde procesul de continuă dezvoltare a potenţialului uman din organizaţie. Scopul Managementului Competenţelor este continua furnizare de performanţe de vârf cu personal motivat şi dezvoltat. Se concentrează pe dezvoltarea la maximum a angajaţilor şi pe folosirea optimă a potenţialului lor în scopul atingerii ţelurilor organizaţiei. Managementul Competenţelor implică dezvoltarea competenţelor legate de cerinţele postului. Este o colecţie de informaţii, abilităţi, experienţă, atitudini, standarde, valori, principii (cunoştinţe) care sunt concentrate pe realizarea cu pricepere a cerinţelor postului. În centrul atenţiei aici este ciclul dezvoltării, care constă în următoarele faze: *planificarea rezultatelor, îndrumare (coaching), evaluare şi dezvoltarea competenţelor legate de cerinţele postului.*

5. Ciclul de învăţare Kolb. Acest proces al *învăţării instinctive* sau al învăţării prin experienţă este observat în toate cele patru concepte de management enumerate anterior. Împreună cu procesul de *învăţare conştientă,* sau învăţarea prin educaţie, aceste forme de învăţare au ca rezultat schimbări comportamentale la nivel individual şi colectiv. Aceste două procese de învăţare, ca şi *învăţarea individuală, învăţarea PDCA* şi *învăţarea colectivă* sunt principii importante în conceptul TPS. Ele sunt folosite pentru crearea condiţiilor necesare schimbării eficace a organizaţiei. Ciclul de învăţare Kolb conţine următoarele patru faze (Kolb, 1984):

- câştigarea de experienţă practică
- observarea acestei experienţe, analizarea ei şi apoi evaluarea experienţei
- extragerea de concluzii din această experienţă şi transformarea percepţiilor în reguli, concepte, ipoteze, modele şi teorii în scopul învăţării extragerii de concluzii din experienţe similare şi
- testarea acestor idei în experimente, din care vor rezulta noi comportamente şi experienţe.

După planificarea paşilor de mai sus, acest ciclu începe din nou de la început. Figura 2.1 ilustrează corelarea dintre diferitele elemente ale TPS. Această filozofie include o sinteză a unor concepte de management strâns corelate, care împreună

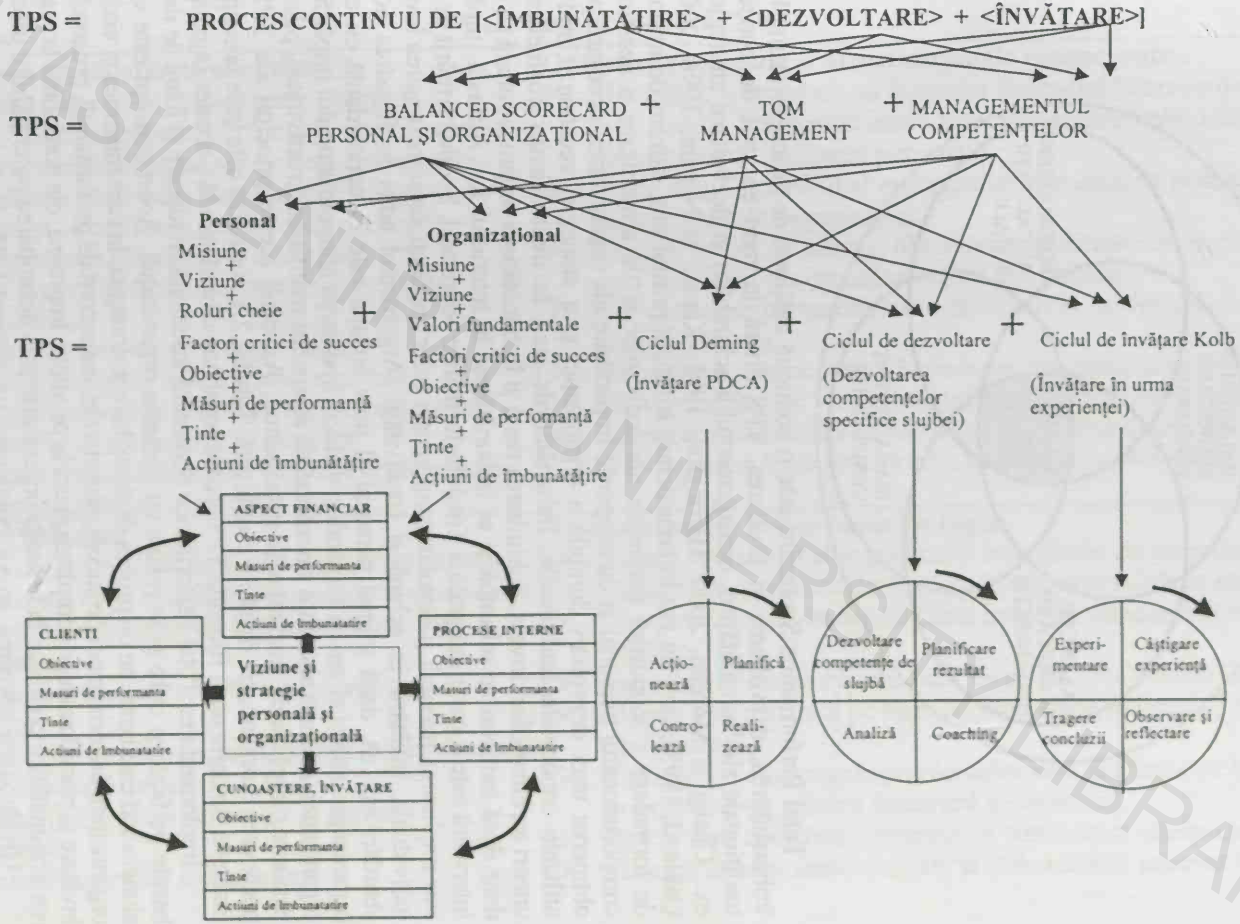
formează un tot armonios. Există suprapuneri între Balanced Scorecard-ul Personal, Balanced Scorecard-ul Organizațional, Managementul Calității Totale și Managementul Competențelor, după cum se poate observa în Figura 2.2. Aria umbrită din centrul figurii ilustrează asemănările dintre aceste concepte de management. Îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea reprezintă mult din această arie comună. În Total Performance Scorecard, PBSC-ul se concentrează pe viața personală, bunăstarea și comportamentul personal. OBSC-ul pe de altă parte este un concept de management strategic folosit pentru dezvoltarea și implementarea strategiei organizației, precum și pentru managementul sistematic al organizației bazat pe misiunea, viziunea, valorile fundamentale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire ale organizației. Balanced Scorecard-ul a fost dezvoltat la începutul anilor 1990 de către Robert Kaplan și David Norton (1996, 2000). El oferă un mijloc de a menține un echilibru între indicatorii financiari și cei nefinanciari și de a face conexiunea între managementul strategic și cel operațional. Procesul ciclic al îmbunătățirii continue din TPS se preocupă de îmbunătățirea graduală a proceselor afacerii, precum și a abilităților și comportamentului personal al angajaților, pe baza ciclului de învățare PDCA. În opoziție, procesul ciclic al dezvoltării continue constă în următoarele faze prin care trec angajații ca persoane: *planificarea rezultatelor, îndrumare (coaching), evaluare* și *dezvoltarea competențelor legate de cerințele postului*, astfel încât aceștia să-și poată îmbunătăți în mod regulat munca zilnică. Procesul ciclic al învățării continue se leagă de ciclul învățării Kolb, în care sunt importante patru abilități: abilitatea de *a acționa,* abilitatea de *a reflecta*, abilitatea de *a gândi* și abilitatea de *a decide*. Aceste trei procese ciclice de explorare interioară sunt urmate continuu și formează o fundație stabilă pentru organizațiile care învață (learning organizations). În conceptul TPS integrat, elementele cheie ale îmbunătățirii, dezvoltării și învățării sunt definite după cum urmează:

Îmbunătățirea. Acest proces cuprinde îmbunătățirea abilităților persoanelor și a proceselor afacerii bazate pe învățarea PDCA. Accentul aici este pe îmbunătățirea abilităților și comportamentului persoanelor și a proceselor afacerii legate de funcționarea lor în societate ca și de îmbunătățirea proceselor (controlabilitatea proceselor funcționale ale companiei).

Dezvoltarea. Acest proces înseamnă evoluția graduală a persoanei și educarea prin absorbția de cunoștințe. Se concentrează pe îmbunătățirea performanțelor care sunt legate direct de activitățile zilnice ale angajaților din organizație (dezvoltarea competențelor legate de realizarea cerințelor postului).

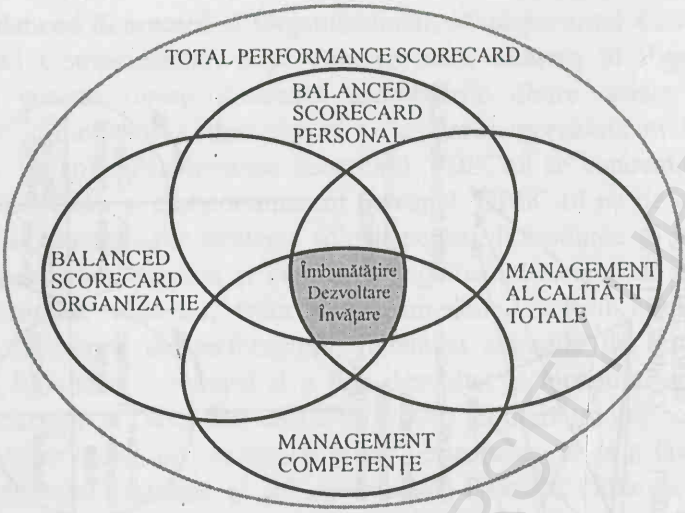
Învățarea. Acest proces înseamnă internalizarea și actualizarea cunoștințelor în scopul schimbării comportamentului. Învățarea este o transformare personală care depinde de autocunoaștere și care, în schimb, determină schimbarea comportamentului colectiv.

Figura 2.1. Conceptul TPS



BCU IASI CENTRE UNIVERSITY LIBRARY

Figura 2.2. Interrelaționarea dintre părțile componente ale conceptului TPS



Total Performance Scorecard este o continuă călătorie de descoperire implicând îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea. TPS diferă în mod esențial de conceptele tradiționale ale îmbunătățirii, managementului schimbării și dezvoltării strategiei (de ex., Chang și Morgan, 2000; Harrington, 1995; Kaplan și Norton, 1996, 2000; și Oakland, 1995), care nu iau în considerare suficient primul pas, extrem de important, de formulare a scopurilor personale ale indivizilor și de armonizare a acestora cu comportamentul personal și cu scopurile împărtășite ale organizației, necesare pentru obținerea unei dezvoltări durabile a organizației și a strategiei acesteia. Când sunt utilizate conceptele tradiționale, îmbunătățirile sunt în multe cazuri cosmetice, iar uneori au chiar efect invers. Schimbarea reală și îmbunătățirea organizațională se obțin doar dacă oamenii se schimbă și se îmbunătățesc în interiorul lor. Această implicare interioară este o parte integrală a Total Performance Scorecard. Scopul urmărit de TPS este implicarea maximă și devotamentul tuturor celor implicați, ca și încurajarea învățării individuale, învățării în echipă și creativității. Argumentul adus în favoarea acestei abordări este că, dacă scopul personal al unui angajat este în concordanță cu cel al organizației, atunci el sau ea va gândi și va lucra în direcția atingerii scopului împărtășit al organizației. Această abordare stimulează de asemenea motivarea, creativitatea, plăcerea, pasiunea, implicarea, inspirația și entuziasmul. Aplicând aceste principii ale TPS, se poate crea o organizație durabilă care învață. Tabelul 2.1 ilustrează cele șase principii pe care este fundamentată filozofia TPS și care constituie o bază stabilă a acestor organizații.

Implementarea Total Performance Scorecard înseamnă conducere și luare de decizii bazate pe fapte și cifre și în relație cu viziunea organizației. Acest concept este viabil atunci când este bazat pe un proces de dezvoltare a strategiei, în care misiunea și viziunea organizației, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, procesele de învățare și planificarea se completează unele pe altele. Împreună, ele contribuie la realizarea îmbunătățirii continue în întreaga organizație și la dezvoltarea potențialului uman.

Următoarea secțiune se va concentra pe procesul de dezvoltare a strategiei bazat pe conceptul Balanced Scorecard, iar secțiunea care urmează după ea va introduce ciclul TPS. Se consideră că acest ciclu este de ajutor pentru succesul implementării scorecard-ului personal și al organizației. Diversele faze ale ciclului TPS sunt explicate în continuare în Capitolele 3 și 6.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 2.1

Cele şase principii TPS	
Concentrarea pe satisfacţia clienţilor ➢ Orientarea către client este o parte esenţială a Balanced Scorecard-ului personal şi organizaţional ➢ Comportamentul orientat spre client este una dintre competenţele după care sunt judecaţi angajaţii ➢ Angajaţii şi clienţii sunt consideraţi parteneri ➢ Cunoaştem bine clienţii şi îi înţelegem ➢ Nevoile clienţilor sunt integrate în activităţile noastre zilnice ➢ Aşteptările clienţilor sunt depăşite ➢ Satisfacţia clienţilor este o mare prioritate ➢ Schimbările nevoilor clienţilor sunt monitorizate sistematic şi se acţionează în baza lor ➢ Prevenirea reclamaţiilor mai degrabă decât reacţia la reclamaţii este ţinta noastră	**Obiective personale şi organizaţionale consecvente** ➢ Managerii şi angajaţii au formulat Balanced Scorecard-urile personale şi le folosesc ca un indicator pentru îmbunătăţirea, dezvoltarea şi învăţarea personală ➢ Orice scop împărtăşit al organizaţiei este detaliat şi diseminat la toate nivelurile organizaţiei ➢ Factorii critici de succes, obiective şi indicatori de performanţă sunt formulaţi şi comunicaţi către toţi angajaţii ➢ Comportamentul managerilor faţă de BSC-ul formulat este în acord cu acesta ➢ Îndrumarea este acordată în vederea îmbunătăţirii performanţei ➢ Managementul de vârf este implicat în schimbare şi îmbunătăţire ➢ Managerii acţionează ca îndrumători, sunt orientaţi spre acţiune şi încurajează învăţarea ca pe o atitudine fundamentală
Pasiunea şi plăcerea ➢ Mediul organizaţional este caracterizat de pasiune, plăcere, motivare, implicare, inspiraţie şi entuziasm ➢ Teama şi neîncrederea au fost îndepărtate din organizaţie ➢ Implicarea voluntară şi activă a tuturor este o prioritate ➢ Sunt preţuite lucrul în echipă, comunicarea deschisă şi încrederea reciprocă ➢ Este pusă în evidenţă investiţia în oameni (instruirea) ➢ Se conferă autoritate angajaţilor	**Comportament etic şi bazat pe fapte** ➢ Scopul împărtăşit al organizaţiei este ghidat de principii de etică ➢ Organizaţia ţine cont de etică şi de responsabilităţile sale sociale ➢ Comportamentul oamenilor este bazat pe standarde morale ridicate ➢ Indicatorii de performanţă sunt legaţi de ţinte (măsurabili) ➢ Munca este realizată pe bază de fapte şi pe indicatorii de performanţă ➢ Cauzele şi consecinţele problemelor sunt analizate pe baza principiului „a măsura înseamnă a cunoaşte" ➢ Datele sunt colectate sistematic şi sunt corect interpretate ➢ Măsurările sunt implementate şi îmbunătăţite adecvat la toate

➢ Antreprenoriatul şi leadership-ul sunt încurajate în toate diviziile corporaţiei ➢ Oamenii sunt deschişi la schimbare, îmbunătăţire şi înnoire ➢ Greşelile sunt permise, deoarece din greşeli se învaţă ➢ Se dă feedback referitor la acţiunile de îmbunătăţire realizate de angajaţi	nivelurile afacerii ➢ Măsurările sunt bazate pe cifre şi ţinte ➢ Evaluarea performanţelor angajaţilor se bazează pe competenţe şi rezultate concrete, care la rândul lor sunt legate de măsurări de performanţă şi ţinte ➢ Cultura organizaţiei este caracterizată de simplitate, încredere în sine, lucrul în echipă şi implicare personală
Orientarea spre proces ➢ Procesele sunt conduse pe baza indicatorilor de performanţă ➢ Clienţii interni sunt de asemenea satisfăcuţi ➢ Este măsurată eficacitatea proceselor funcţionale ➢ Furnizorii sunt priviţi ca parteneri pe termen lung ➢ Se operează continuu în sensul reducerii variabilităţii proceselor ➢ Erorile sunt privite ca o oportunitate pentru îmbunătăţire; ele sunt considerate o oportunitate de a deveni mai buni ➢ Îmbunătăţirea, dezvoltarea şi învăţarea sunt văzute ca un proces continuu şi gradual ➢ Cunoştinţele sunt implementate şi încorporate constant în noi produse, servicii şi procese ➢ Sunt create echipe de îmbunătăţire în care sunt reprezentate diferite stiluri de învăţare	**Concentrare pe îmbunătăţire, dezvoltare şi învăţare durabile** ➢ Formularea PBSC conduce la îmbunătăţirea personală a angajaţilor şi ţinteşte la creşterea bunăstării lor personale şi la succesul în societate ➢ Formularea OBSC conduce la îmbunătăţirea şi controlul proceselor funcţionale ale companiei şi ţinteşte spre obţinerea unui avantaj competitiv pentru organizaţie ➢ Formularea profilurilor de competenţă şi a planurilor de performanţă a fiecărui angajat conduce la dezvoltarea competenţei legate de post şi se concentrează pe realizarea cu eficacitate a sarcinilor postului ➢ Angajaţii se îmbunătăţesc pe ei înşişi şi îşi îmbunătăţesc munca, ajutând şi pe alţii să se îmbunătăţească pe ei înşişi şi organizaţia ➢ Accentul se pune pe îmbunătăţirea continuă pe baza ciclului PDCA al învăţării, al lui Deming ➢ Accentul se pune pe dezvoltarea continuă a potenţialului uman bazat pe ciclul dezvoltării şi pe feedback de 360° ➢ Accentul se pune pe învăţarea continuă pe baza autocunoaşterii ➢ Accentul se pune pe prevenire în loc de corecţie ➢ Îmbunătăţirile se bazează pe o abordare multifuncţională şi sunt permanent documentate ➢ Există un climat de lucru în care îmbunătăţirea, dezvoltarea şi învăţarea continuă sunt realizate în permanenţă şi sunt un mod de viaţă

Balanced Scorecard-ul

Orice organizație care vrea să concureze cu succes pe piața de astăzi trebuie să se concentreze pe construirea organizației, bazându-se nu doar pe informațiile externe, ci și pe cele din interior.

David Ulrich și Dale Lake

Balanced Scorecard-ul este împărțit în Balanced Scorecard-ul Personal și cel Organizațional. Această secțiune începe cu o descriere a binecunoscutului Balanced Scorecard Organizațional, care formează baza pentru Balanced Scorecard-ul Personal.

Balanced Scorecard-ul Organizațional

Balanced Scorecard-ul Organizațional (OBSC) este un instrument de management care este folosit pentru a realiza o viziune strategică operațională la toate nivelurile organizației (Kaplan și Norton, 1996, 2000). El se bazează pe factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire discutate până acum. OBSC-ul este o abordare participatorie care furnizează un cadru pentru dezvoltarea sistematică a viziunii organizației. El face măsurabilă această viziune și o translatează sistematic în acțiuni. Elementele OBSC sunt divizate în mai multe dimensiuni. Aceste dimensiuni reprezintă categorii importante ale afacerii în care trebuie să fie obținute rezultate. Ele sunt în centrul atenției OBSC (scorecard-ul corporației), al diviziei, al echipei și al planului individual de performanță. În funcție de tipul organizației, pot fi identificate dimensiuni esențiale diferite care sunt unice pentru fiecare organizație și în care trebuie să se obțină rezultate: *aspect financiar, clienți, procese interne, cunoștințe și învățare, calitatea serviciului, cota de piață* ș.a.m.d. Cele mai folosite sunt următoarele patru dimensiuni (Kaplan și Norton, 1996):

1. *Aspectul financiar:* sănătatea financiară. Cum văd acționarii compania? Ce înseamnă ea pentru acționarii noștri?
2. *Clienții (externi):* satisfacția clienților. Cum văd clienții compania? Ce înseamnă ea pentru clienții noștri?
3. *Procesele interne:* controlul procesului. Cum putem controla procesele primare ale afacerii pentru a crea valoare pentru clienți? În ce procese trebuie să excelăm pentru a ne satisface continuu clienții?
4. *Cunoștințe și învățare:* abilitățile și atitudinile angajaților și capabilitatea organizației de a învăța. Cum poate compania să rămână de succes și în viitor? Cum trebuie să învățăm și să comunicăm pentru a ne îmbunătăți pe noi înșine și prin aceasta să ne realizăm viziunea? Acest important domeniu este explicat în detaliu în textul încadrat în chenar.

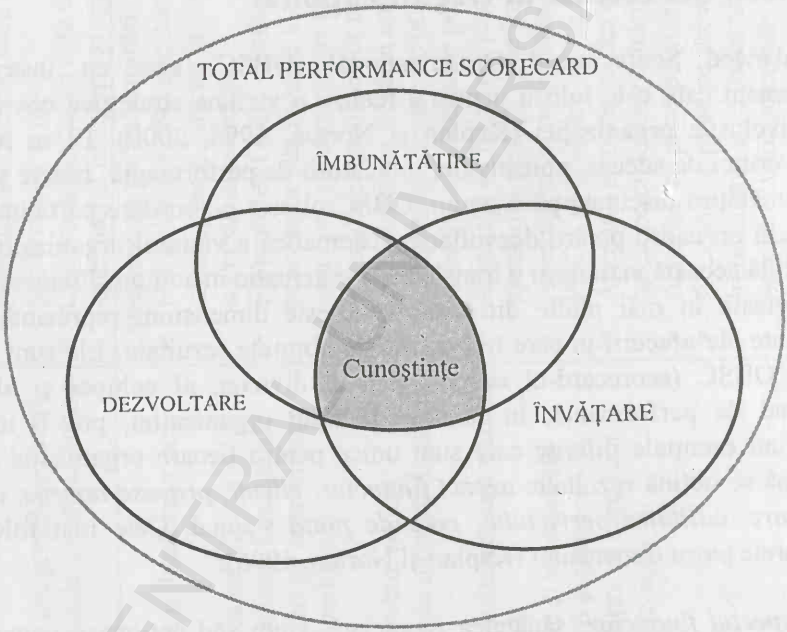
Cele patru dimensiuni acoperă succesul financiar, leadership-ul pe piață, loialitatea clienților, dezvoltarea capitalului, controlul proceselor afacerii și, în parte, consecințele pentru comunitate.

Cunoștințe

Conceptul TPS constă în trei elemente cheie: îmbunătățire, dezvoltare și învățare. Cunoștințele reprezintă elementul comun al celor trei elemente (vezi Figura 2.3). Cunoștințele sunt o funcție de informație, cultură și abilități (Rampersad, 2003):

$$<Cunoștințe> = f(<Informație>, <Cultură>, <Abilități>)$$

Figura 2.3. Cunoștințele servesc drept elemente de legătură în conceptul TPS



Funcția <f> specifică relația dintre cunoștințe, pe de o parte și informație, cultură și abilități pe de altă parte. În acest context, *informație* înseamnă datele obținute în conformitate cu anumite convenții și este de asemenea cunoscută drept *cunoștințe explicite* (Nonaka și Takeuchi, 1995). Pe de o parte *cultura* este un agregat între standarde, valori, păreri, principii, și atitudini ale oamenilor care le subliniază comportamentul și acțiunile. Pe de altă parte, abilitățile sunt legate de capabilitatea, abilitatea și experiența personală și se referă la ce pot face, știi și înțelege oamenii. Componentele de cunoștințe ale culturii și abilităților reprezintă *cunoștințe implicite*, care depind de fiecare om și sunt stocate în mintea lui. Acest concept este dificil de descris, deoarece este bazat pe experiență, este de natură practică și își găsește sursa, printre alte lucruri, în intuiție. Cunoștințele explicite,

pe de altă parte, nu sunt dependente de individ. Ele sunt de natură teoretică şi sunt specifice, precum procedurile, teoriile, formulele, manualele, desenele etc. Aceste cunoştinţe sunt stocate în sistemele tehnice şi de stocare a informaţiei şi în rutina organizaţională. Întrebarea importantă este: cum pot cunoştinţele să fie transformate în noi tipuri de comportamente? Cu alte cuvinte, cum pot oamenii să înveţe cu eficacitate pentru a putea acţiona mai bine? Dacă cunoştinţele pot să conducă la acţiuni competente, atunci învăţarea trebuie să primească o atenţie specială, iar cultura organizaţională trebuie să o încurajeze şi să o sprijine.

Învăţarea

Cunoştinţele se uzează rapid şi sunt predispuse la perimare. Din acest motiv, fiecare persoană are nevoie să înveţe constant. *Învăţarea este o transformare personală continuă.* Este un proces ciclic şi cumulativ de actualizare a cunoştinţelor (adăugând noi informaţii la cunoştinţele avute) în scopul schimbării comportamentului, pentru a creşte eficacitatea acţiunilor personale. Învăţarea creează o schimbare permanentă în cunoştinţe şi comportament datorită experienţelor repetate. În vederea deplasării crescânde dinspre *angajarea pe viaţă* spre *angajabilitate pe viaţă*, oamenii trebuie să se asigure că informaţiile lor sunt actuale. O organizaţie este cu atât mai eficientă cu cât angajaţii săi învaţă mai repede şi pot implementa cunoştinţele mai repede decât angajaţii competiţiei (Geus, 1997). O organizaţie în care nu se învaţă continuu şi nu este capabilă să înregistreze, să dezvolte, să împartă, să mobilizeze, să cultive, să pună în practică, să analizeze şi să răspândească cunoştinţele nu va fi capabilă să concureze cu eficacitate. Capacitatea unei organizaţii de a îmbunătăţi abilităţile pe care le are şi de a dobândi altele noi este cel mai de preţ avantaj competitiv (Hamel şi Prahalad, 1994). Este deci imperativ să se cunoască ce cunoştinţe sunt esenţiale, unde sunt ele disponibile în organizaţie, ce angajat posedă cunoştinţele necesare, cum pot aceste cunoştinţe să fie utilizate adecvat, cum pot fi accesate, cum adaugă valoare şi cum pot fi menţinute.

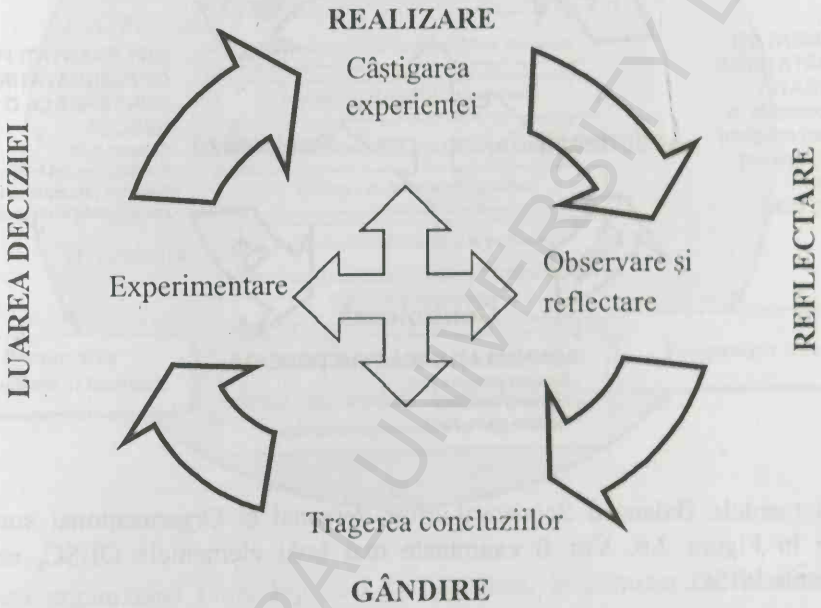
Infrastructura de cunoştinţe dintr-o organizaţie trebuie să fie aranjată în aşa fel încât munca de echipă, creativitatea, gândirea pozitivă, încrederea în sine, şi un bun mediu de învăţare sunt stimulate, de exemplu, de computere, internet şi intranet, o bancă de cunoştinţe, o bibliotecă, învăţarea continuă, un auditoriu deschis, sesiuni de brainstorming, întâlniri de analiză ş.a.m.d. Abilitatea unei organizaţii de a învăţa din experienţă depinde de voinţa angajaţilor săi de a gândi la rezolvarea problemelor şi de oportunitatea care li se oferă de a identifica şi rezolva împreună problemele comune, voinţa managementului de a interveni preventiv şi existenţa unei atmosfere de lucru unde fiecare angajat se simte responsabil de performanţa companiei.

În practică, organizațiile pot deveni organizații care învață, dacă angajații lor au un țel de urmat stabilit printr-un scop colectiv (misiune și viziune) și lucrează cu toată puterea lor pentru a realiza acest scop. Unde există această misiune, angajații simt o legătură comună puternică, care îi motivează să învețe împreună. În aceste circumstanțe care inspiră, angajații sunt de asemenea doritori să împartă cunoștințele cu ceilalți colegi și să își armonizeze obiectivele personale cu obiectivele organizației. În acest fel, se va naște *o organizație care învață* (learning organization), unde învățarea este un proces colectiv bazat pe ambele scopuri, cel personal și cel colectiv.

După cum arată Peter Senge (1990), organizațiile care învață sunt organizații unde oamenii își măresc capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc, unde sunt dezvoltate noi moduri de gândire, unde aspirațiile colective sunt lăsate libere și unde oamenii învață continuu să vadă întregul împreună. Organizațiile care învață au capabilitatea să faciliteze toate fațetele procesului de învățare și astfel să se transforme continuu. Astfel de organizații sunt formate din echipe cu stiluri de învățare echilibrate și cu angajați care au un scop personal care corespunde cu acela al organizației, ei având astfel o atitudine pozitivă față de îmbunătățire, schimbare și învățare. Organizațiile care învață sunt de asemenea compuse din oameni care învață continuu din greșelile lor, împărtășesc cunoștințele și comunică deschis unii cu alții. Aceste organizații au lideri care îndrumă, ajută, animă, motivează, stimulează și iau decizii intuitive și care au procese care sunt analizate constant pe baza indicatorilor de performanță și feedback (vezi de asemenea Leonard, 1998). Managementul fluxului de cunoștințe din interiorul organizației este esențial pentru aceste analize, ca și pentru schimbarea modului în care gândim și interacționăm cu ceilalți. După Peter Senge (1990) organizațiile care învață lucrează cu *modele mentale* (imaginile, presupunerile și poveștile pe care le purtăm cu noi), *expertiza personală* (abilitatea de a obține rezultate și de a controla principiile pe baza cărora aceste rezultate sunt obținute), *gândirea sistemică* (agregatul de metode, instrumente și principii direcționate spre observarea interconexiunii forțelor care sunt considerate părți ale unui proces mai mare), *o viziune împărtășită* (ideile colective care formează ghidul și farul organizației) și *învățarea echipei* (echipe de oameni care învață, gândesc, și acționează într-o perspectivă sinergică și sunt coordonate printr-un simț de unitate). Aceasta implică faptul că oamenii trebuie să renunțe la modul tradițional de gândire, să-și dezvolte propriile abilități și să fie deschiși la schimbare, să înțeleagă cum funcționează întreaga organizație și să formuleze în mod colectiv scopul împărtășit al organizației pentru a realiza acest vis ambițios ca o echipă. Aceste elemente de bază ale organizațiilor care învață sunt de asemenea bazate pe experiențele oamenilor. În practică, tempo-ul în care abilitățile unei organizații cresc este într-o mare măsură determinat de eficiența cu care membrii săi învață din experiență. Pentru a obține un efect optim de învățare oamenii trebuie să aibă un anumit nivel educațional, precum și oportunitatea de a

acumula experienţă, deoarece oamenii cu experienţă învaţă mai repede. Acest proces de învăţare se bazează pe ciclul de învăţare al lui Kolb (vezi Figura 2.4). Punctul de plecare în acest ciclu al învăţării este învăţarea empirică, iar fazele sunt *câştigarea de experienţă, observarea şi reflectarea, tragerea concluziilor* şi *experimentarea*. Aceste patru faze sunt corelate cu următoarele abilităţi: *execuţia, reflectarea, gândirea* şi *decizia* (Kolb, 1984).

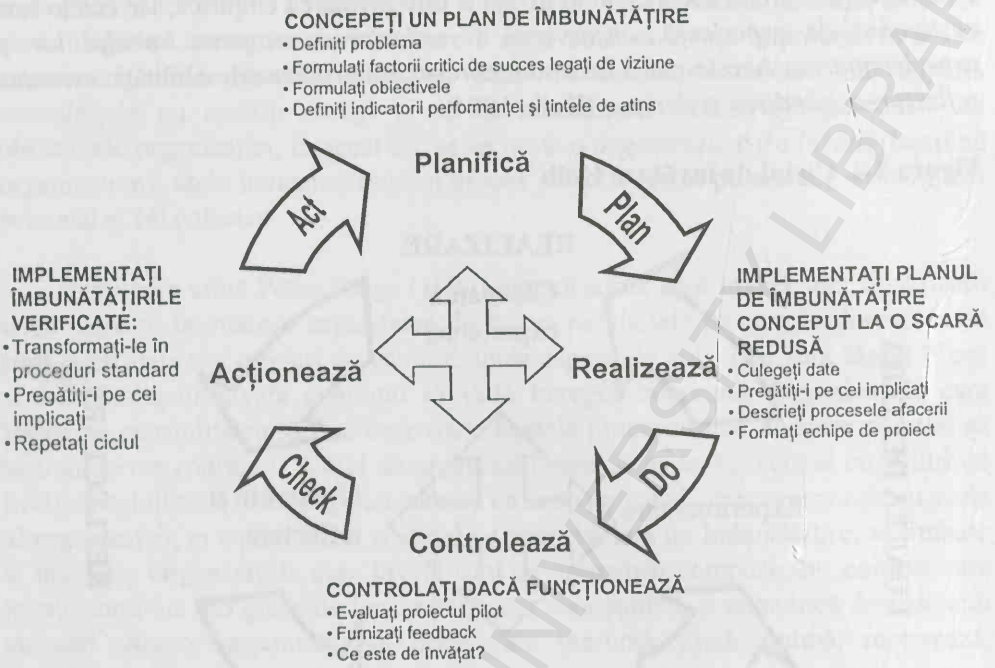
Figura 2.4. Ciclul de învăţare Kolb



Organizaţiile care învaţă sunt formate din echipe cu un echilibru al stilurilor de învăţare, în care fiecare membru al echipei ştie care este stilul său favorit de învăţare. Acest fel de autocunoaştere permite fiecărei persoane să înveţe individual şi astfel să treacă printr-o schimbare comportamentală. Schimbarea rezultată din învăţarea colectivă este apoi asociată cu o schimbare în comportamentul organizaţional, cu alte cuvinte schimbare organizaţională. Aceste două procese, de învăţare individuală şi de învăţare colectivă vor fi discutate în detaliu în Capitolul 7. După cum a fost explicat în secţiunea precedentă, ciclul Deming (vezi Figura 2.5) este, în acelaşi timp, un ciclu de învăţare. Ciclurile de învăţare ale lui Kolb şi Deming sunt continuu parcurse în conceptul TPS, iar împreună formează o excelentă bază pentru crearea unei organizaţii durabile de învăţare şi pentru creşterea capacităţii sale de învăţare. De aceea, este important să se accepte că fiecare angajat este capabil să înveţe şi să se asigure faptul că acesta este motivat să înveţe şi să se accentueze că învăţarea este un proces activ şi continuu în care angajaţii au nevoie de îndrumare.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 2.5. Ciclul Deming



Elementele Balanced Scorecard-urilor Personal şi Organizaţional sunt prezentate în Figura 2.6. Vor fi examinate mai întâi elementele OBSC, iar apoi elementele PBSC.

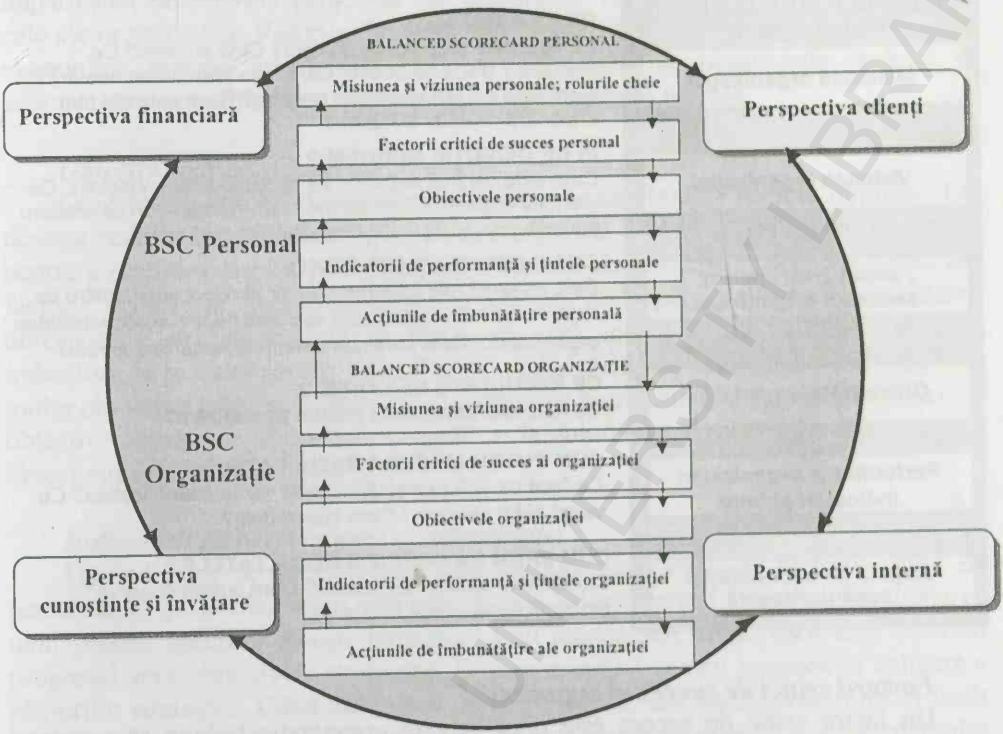
Misiunea organizaţiei

Misiunea organizaţiei conţine identitatea unei organizaţii şi indică motivele existenţei sale (vezi Figura 2.7): De ce, în ce măsură şi pentru cine există ea? Care este obiectivul final şi funcţia primordială a organizaţiei? Ce nevoie de bază acoperă ea? Care sunt cele mai importante grupuri cu interese în companie (stakeholders)? O misiune eficace formulată creează un sens de unitate în comportamentul angajaţilor, întăreşte gândirea comună şi îmbunătăţeşte comunicarea şi atmosfera în organizaţie.

Viziunea organizaţiei

Viziunea organizaţiei conţine cele mai ambiţioase visuri ale membrilor organizaţiei. Ea furnizează o viziune împărtăşită a unei situaţii viitoare dorite şi fezabile, precum şi drumul necesar pentru a o atinge. Viziunea indică ce vrea organizaţia să obţină, ce este esenţial pentru succesul său şi ce factori critici de succes o fac unică. Standardele, valorile şi principiile fac de asemenea parte din

Figura 2.6. Elementele Balanced Scorecard-urilor Personal şi Organizaţional (Rampersad, 2003)



viziunea organizaţiei (vezi Figura 2.7). Viziunea, în contrast cu misiunea, este legată de timp. O viziune formulată eficace ghidează scopurile personale şi creativitatea, stabileşte un climat care este fertil pentru schimbări majore, întăreşte încrederea în viitorul organizaţiei şi în acest fel descătuşează energiile oamenilor. Împreună, misiunea şi viziunea organizaţiei exprimă sufletul organizaţiei. Ele formează scopul colectiv al organizaţiei şi au un impact important asupra relaţiei dintre angajaţi şi organizaţie. Un scop al organizaţiei corect formulat arată oamenilor cum contribuie activităţile lor la succesul întregii organizaţii. Când oamenii lucrează împreună spre obiective strategice, aceasta conduce adesea la performanţe mai înalte. Din această cauză, ei se simt mândri să aibă o contribuţie folositoare la ceva care merită. Misiunea şi viziunea organizaţiei direcţionează o organizaţie şi funcţionează deopotrivă ca busolă şi ca hartă pentru organizaţie. Ele îi fac pe angajaţi să se mândrească cu organizaţia lor, făcându-i să se concentreze pe activităţi relevante şi, în schimb, aceştia creează valoare pentru clienţi, prin eliminarea activităţilor neproductive. Într-o organizaţie fără misiune şi viziune, angajaţii sunt expuşi deciziilor ad-hoc şi şanselor pe termen scurt.

BCU POLITEHNICA UNIVERSITY LIBRARY

Figura 2.7. Întrebări referitoare la elementele OBSC (Rampersad, 2003)

Factorii critici de succes ai organizației

Un factor critic de succes este unul în care organizația trebuie să exceleze pentru a supraviețui sau unul care este de o importanță covârșitoare pentru succesul organizației. Astfel de elemente strategice determină avantajul competitiv al organizației. Sunt factori prin care o organizație dorește să difere de altele și să fie unică pe piață, astfel încât aceștia sunt legați de competențele centrale ale organizației. Factorii critici de succes sunt de asemenea legați de cele patru dimensiuni ale BSC și astfel formează o parte integrantă a viziunii organizației. Aceste dimensiuni împreună cu factorii critici de succes sunt conceptele principale în Scorecard.

Valori fundamentale

Viziunea organizației este de asemenea bazată pe un set de valori împărtășite care sunt folosite pentru a întări implicarea totală și devotamentul angajaților și pentru a influența pozitiv comportamentul lor. Aceste valori fundamentale determină felul în care trebuie să acționeze cineva pentru a realiza viziunea. Ele acționează ca principii de ghidare, care sprijină comportamentul oamenilor la locul de muncă. Valorile fundamentale exprimă felul în care ne comportăm unii cu alții și cum îi vedem pe clienți, angajați, acționari, furnizori și comunitatea. Dacă principiile, normele și valorile angajaților se potrivesc cu acelea ale organizației, atunci eforturile și implicarea lor sunt adesea optime. De aceea, valorile fundamentale

sunt, de asemenea, legate strâns de misiunea, viziunea şi rolurile esenţiale ale fiecărui angajat. În fond, cu o misiune şi o viziune a organizaţiei bazate pe valori împărtăşite, obiectivele personale ale angajaţilor vor corespunde îndeaproape cu cele ale organizaţiei. Valorile fundamentale trebuie să fie etice pentru a trece testul examinării morale amănunţite. Fiecare persoană din organizaţie trebuie să acţioneze în concordanţă cu aceste principii şi standarde morale.

Obiectivele organizaţiei

Obiectivele organizaţiei sunt rezultatele măsurabile care trebuie obţinute. Ele descriu rezultatele aşteptate care trebuie obţinute într-un interval scurt de timp pentru a realiza viziunea pe termen lung. Aceste obiective sunt derivate direct din factorii critici de succes şi creează puncte de reper realiste. Cuantificarea obiectivelor, oricum evitată în BSC, va avea loc într-o fază ulterioară prin indicatori de performanţă şi ţinte. Fiecare factor critic de succes are unul sau mai multe obiective care sunt legate de una din cele patru dimensiuni ale BSC. Aceste obiective strategice formează o parte a lanţului cauză-efect, din care rezultă obiectivul final al organizaţiei.

Indicatorii de performanţă ai organizaţiei

Un indicator de performanţă este un indicator legat de factorul critic de performanţă şi de obiectivul strategic şi este folosit pentru a judeca funcţionarea unui proces specific. Aceşti indicatori sunt standardele după care este măsurat progresul spre obiectivele strategice. Ei sunt esenţiali pentru punerea în aplicare a planurilor strategice. Când indicatorii de performanţă sunt interconectaţi astfel încât managerii pot să deducă un anumit curs de acţiune, ei furnizează managementului la timp semnale pentru ghidarea organizaţiei, pe baza măsurării schimbărilor din proces şi compararea rezultatelor măsurate cu standardele. De aceea, indicatorii de performanţă fac ca viziunea şi obiectivele organizaţiei să fie măsurabile.

Ţintele organizaţiei

O ţintă este un obiectiv cantitativ al unui indicator de performanţă. Este o valoare către care aspiră o organizaţie şi a cărei realizare poate fi măsurată prin intermediul unui indicator de performanţă. Cu alte cuvinte, ţintele indică valori care trebuie obţinute.

Acţiuni de îmbunătăţire ale organizaţiei

Acţiunile de îmbunătăţire sunt strategii adoptate pentru a realiza misiunea, viziunea şi obiectivele organizaţiei. Acţiunile, care contribuie cel mai mult la factorii critici de succes, sunt alese pentru a fi implementate.

OBSC = misiunea organizaţiei + viziunea + valorile fundamentale + factorii critici de succes + obiective + indicatori de performanţă + ţinte + acţiuni de îmbunătăţire (divizate de-a lungul celor patru dimensiuni: aspect financiar, clienţi, procese interne, precum şi cunoştinţe şi învăţare).

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

Elementele de scorecard sunt discutate mai în detaliu în Capitolul 3, unde sunt ilustrate printr-un studiu de caz.

Balanced Scorecard-ul Personal

În conceptul Total Performance Scorecard subiectele importante sunt dezvoltarea competențelor individuale, a celor legate de cerințele postului și a celor organizaționale. Balanced Scorecard-ul Personal (PBSC) se referă la dezvoltarea competențelor individuale, iar Balanced Scorecard-ul Organizațional se referă la dezvoltarea competențelor legate de post și a celor organizaționale. PBSC-ul funcționează ca instrument individual pentru îmbunătățire/perfecționare personală și autoîndrumare și se concentrează pe bunăstarea personală și succesul în societate (dar și acasă, în grupul pe care îl frecventăm etc.). De o importanță specială aici sunt viețile personale, abilitățile și comportamentul social al persoanelor. Din mai multe motive, formularea PBSC este pasul inițial și cel mai important în procesul de îmbunătățire, dezvoltare și învățare. În primul rând, îți permite să te distanțezi de propriul cadru de referință – cadrul mental constituit din presupuneri și păreri care formează propria ta experiență despre lume – și să-ți asculți cu eficacitate vocea ta interioară. Îți permite de asemenea să-ți îmbunătățești comportamentul și să-ți creezi propriul viitor. În fond, pe măsură ce devenim mai conștienți de noi înșine, de procesele noastre interne și de motivele noastre, vom deveni mai creativi. Când ne cercetăm pe noi înșine, ne îmbunătățim abilitatea de a învăța prin intermediul unei autocunoașteri mai profunde și a unei imagini de sine mai bune. *Autocunoaștere înseamnă conștientizare de sine.* Formularea scopului personal implică căutarea propriei identități, iar înțelegerea identității tale este cheia spre acțiune.

Al doilea motiv pentru care abordarea PBSC este atât de importantă este faptul că găsirea echilibrului adecvat între scopul personal și comportamentul personal vor determina o pace interioară, cheltuirea de mai puțină energie și abilitatea de a fi ghidat de vocea ta interioară - toate dezvoltând carisma personală. Oamenii cu această perspectivă asupra vieții contează unul pentru celălalt și creează o bază stabilă pentru propria credibilitate. Când obții această autoritate interioară, vei avea de asemenea un efect pozitiv asupra sentimentelor de loialitate, motivare și dedicare ale celor din jurul tău. În conformitate cu Kouzes și Posner (1999), credibilitatea liderilor depinde de următoarele:

- ***Liderii de încredere practică ceea ce predică***
- ***Se țin de cuvânt***
- ***Faptele concordă cu vorbele***
- ***Concordă acțiunea cu cuvântul***
- ***Își respectă promisiunile***
- ***Fac ceea ce spun că vor face.***

Al treilea motiv pentru abordarea PBSC este că, dacă există un echilibru eficace între interesele individuale ale angajaților și acelea ale organizației, angajații vor acționa cu mai multă implicare către dezvoltarea și implementarea OBSC. Formularea PBSC implică de asemenea plăcere, pasiune și entuziasm. Dezvoltarea scopurilor personale și colective are loc simultan. Când răspundem la întrebarea despre ce dorim pentru organizație și unde dorim să mergem împreună, ne întrebăm de asemenea ce dorim pentru noi înșine și ce situație câștig-câștig armonizează interesele ambelor părți. În spatele comportamentului nostru sunt interesele interne care rezultă din experiențele personale și cadrul de referință. Aceste nevoi și acelea ale organizației trebuie să fie în acord pentru a obține o productivitate ridicată. Mai mult, având un obiectiv personal clar, oferă scop și direcție vieții. Formulând un Balanced Scorecard Personal și reflectând asupra lui te vei cunoaște mai bine și vei obține mai mult control asupra vieții proprii.

Al patrulea motiv pentru folosirea PBSC ca prim pas în procesul de dezvoltare a strategiei este acesta: exact ceea ce trebuie făcut. Nu mai pierdeți timp cu dezvoltarea strategiei, cu schimbarea și îmbunătățirea organizației conform abordărilor tradiționale care doar cosmetizează. Acest lucru este adevărat în special dacă lucrezi cu o organizație care învață, unde lucrul cu Balanced Scorecard-ul Personal este o condiție esențială pentru o schimbare și dezvoltare durabilă. PBSC-ul permite să reformulezi propriile scopuri, obiective, principii, standarde și valori și să le faci disponibile atât pentru tine cât și pentru ceilalți la care ții, pentru beneficiul ideilor pe care le sprijini. Conform afirmațiilor lui Peter Senge (1990), când o organizație folosește scopurile personale ale propriilor angajați ca punct de plecare, organizația devine un instrument de autorealizare în loc de o simplă mașină căreia angajații îi sunt sclavi. El subliniază faptul că managerii presupun de obicei că încurajarea angajaților de a-și exprima scopurile personale va conduce la anarhie și confuzie. Experiența arată că aceste presupuneri sunt nefondate și că majoritatea angajaților sunt mai mult decât dornici să alinieze scopul personal la scopul organizației în care lucrează. Stephen Covey (1993) pledează de asemenea pentru o abordare din interior spre exterior. El afirmă că punctul de plecare al cuiva trebuie să fie esența identității sale. Pentru a îmbunătăți relațiile tale cu ceilalți, trebuie să începi cu tine însuți (vezi de asemenea Ulrich și Lake, 1990). Aceasta înseamnă că trebuie să ai succes în viața personală înainte de a obține ceva în societate și că trebuie să-ți fii loial ție însuți, înainte de a face promisiuni celorlalți.

Șase funcții ale Balanced Scorecard-ului Personal

1) Îți oferă oportunitatea de a te distanța de propriul cadru de referință și de a-ți asculta vocea interioară, care îți va permite să te cunoști mai bine, îți va îmbunătăți comportamentul și vei acționa în mod etic. Cu PBSC vei putea mai bine să-ți identifici punctele tari și punctele slabe, aptitudinile și obiectivele personale, pe baza cărora poți să-ți creezi viitorul și să-ți descoperi destinul. O mai bună imagine de sine și o mai bună autocunoaștere vor determina o mai

mare abilitate pentru a învăța. PBSC este, de asemenea, un instrument pentru management personal, autoîndrumare, autocunoaștere reducând stresul și consumarea personală, precum și pentru managementul timpului personal.

2) Îți oferă oportunitatea să găsești un echilibru între scopul personal și comportament, ceea ce constituie baza pentru obținerea liniștii interioare și a creșterii credibilității în fața celorlalți.
3) Îți oferă oportunitatea să găsești un echilibru între scopul personal și scopul comun al organizației, ceea ce va stimula autoîndrumarea, motivarea, creativitatea, bucuria, pasiunea, devotamentul, inspirația, entuziasmul și acțiunea etică.
4) Îți oferă oportunitatea de a crea un cadru de dezvoltare pentru propriul tău viitor și pentru îmbunătățirea personală, și de a te concentra pe dezvoltarea individuală maximă, bunăstarea personală și succesul în societate, ca și în viața privată.
5) Funcționează ca informație pentru dezvoltarea competenței angajaților individuali.
6) Scade diferența dintre viața ta normală și stilul de viață din organizația în care lucrezi.

Aceleași patru dimensiuni ale OBSC (aspect financiar, clienți, procese interne, cunoștințe și învățare) formează punctul de plecare pentru PBSC (vezi Figura 2.8). În acest context, însă, ele au semnificații diferite. Aici, dimensiunile includ rezultatele personale (ariile acelor rezultate) care sunt esențiale pentru autodezvoltare, bunăstare personală și succes, respectiv:

1. *Aspect financiar:* stabilitate financiară. În ce măsură ești capabil să îți realizezi nevoile financiare?
2. *Clienți (extern):* relațiile cu soția, copiii, prietenii, șeful tău, colegii și alții. Cum te văd ei?
3. *Procese interne (intern):* starea de sănătate fizică și psihică. Cum poți să le controlezi pentru a crea valoare pentru tine și pentru ceilalți?
4. *Cunoștințe și învățare*: abilitățile tale și aptitudinea de a învăța. Cum înveți și cum poți rămâne o persoană de succes și în viitor?

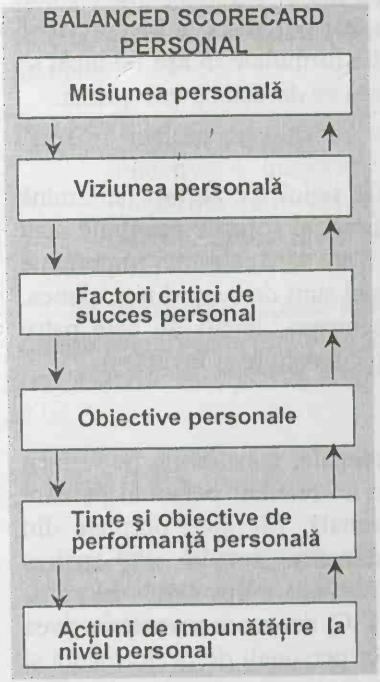
Misiunea personală

Declarația de misiune personală cuprinde filozofia ta de viață și obiectivele vieții tale în ansamblu, indicând cine ești, de ce exiști, scopul vieții tale și aspirațiile tale cele mai profunde. Această formulare este bazată pe căutarea de identitate personală (autocunoaștere).

Viziunea personală

Declarația de viziune personală descrie unde vrei să ajungi, valorile și principiile care te ghidează, ce reprezinți de ce ai nevoie să te realizezi în viață, ce vrei să obții, caracteristicile ideale pe care vrei să le ai, care este slujba ideală, mediul de viață, starea de sănătate etc. Formularea misiunii și viziunii personale este destinată să îmbunătățească abilitatea de a învăța și astfel îți permite să-ți îmbunătățești comportamentul. Schimbarea comportamentului personal determină

Figura 2.8. Întrebări referitoare la elementele PBSC (Rampersad, 2003)



CINE SUNT EU?
Care este filozofia mea de viaţă? Care este raţiunea mea de a fi? Care sunt obiectivele mele în viaţă?
Care sunt cele mai importante aspiraţii ale mele?

ÎNCOTRO MĂ ÎNDREPT ?
Ce valori şi principii mă conduc pe această cale?
Ce vreau să realizez? Ca mă caracterizează?
În ce cred? Ce roluri cheie vreau să îndeplinesc?

CE FACTORI MĂ DIFERENŢIAZĂ?
Ce este decisiv pentru succesul personal?
Care sunt cele mai importante competenţe ale mele?

CE REZULTATE PERSONALE VREAU SĂ OBŢIN?
Ce rezultate pe termen scurt, măsurabile, vreau să obţin?

CUM ÎMI POT MĂSURA REZULTATELE?
Cum pot deveni obiectivele mele măsurabile?
Ce valori trebuie să deţin? Care sunt ţintele mele?

CUM VREAU SĂ OBŢIN REZULTATELE?
Cum îmi pot realiza obiectivele personale?
Ce trebuie să îmbunătăţesc pentru a realiza acest lucru?

învăţarea organizaţională, care la rândul ei determină un şablon al schimbării colective numit schimbare organizaţională. În conformitate cu scrierile sfinte hinduse numite Vede, viziunea personală este legată de cunoaştere (Leifer, 1997). Un vizionar este o persoană care vede sau ştie ceea ce alţii nu văd. Conceptul budist despre viziune defineşte înţelepciunea. Înţelepciunea semnifică faptul că cineva vede clar natura existenţei şi situaţia omului în acea existenţă. Opusul înţelepciunii este ignoranţa. Cuvântul sanscrit pentru ignoranţă este *avidya*, care înseamnă orbire. Cuvântul tibetan pentru ignoranţă este *marig-pa*, care înseamnă lipsă de inteligenţă. În conformitate cu filozofia orientală, vizionarii sunt înţelepţi (cunoscători), iar oamenii fără o viziune personală sunt orbi şi ignoranţi (lipsiţi de inteligenţă). O astfel de ignoranţă se aplică de asemenea oamenilor cu viziuni personale greşite care determină fapte fără sens şi fără folos care creează nefericire pentru ei şi pentru alţii. Din aceste cugetări am extrapolat următoarele: *organizaţiile fără viziune, sau cu viziune greşită, sunt oarbe sau lipsite de inteligenţă, ceea ce creează multă suferinţă pentru grupurile interesate de organizaţie.*

Roluri esenţiale

Rolurile tale esenţiale se referă la modul în care doreşti să realizezi variatele roluri esenţiale din viaţa ta şi astfel să-ţi realizezi misiunea şi viziunea personală. Ce fel de relaţii vrei să ai cu colegii, prietenii, familia, vecinii şi cu ceilalţi? Formularea rolurilor tale esenţiale va determina o mai profundă autocunoaştere şi o

mai bună imagine de sine, îmbunătățind abilitatea ta de a învăța. După cum afirmă Stephen Covey (1993), scopul tău personal (misiunea, viziunea și rolurile esențiale) reprezintă o structură personală pe care se bazează viața și comportamentul tău. Aceasta, la rândul ei, formează baza pentru deciziile tale despre ceea ce dorești să obții și să realizezi. Rolurile tale esențiale trebuie să fie formulate în așa fel încât să fii stimulat să reflectezi asupra vieții și asupra a tot ceea ce dorești să întreprinzi.

Factori critici de succes personal

Întrebările importante aici sunt: Ce factori mă fac unic? Ce factori determină succesul meu personal? Ce factori din misiune, viziune, și rolurile esențiale sunt importanți pentru a-mi realiza obiectivele personale? Care sunt cele mai importante competențe ale mele? Factorii critici de succes personal sunt derivați din misiunea, viziunea și rolurile cheie personale. Ei sunt, de asemenea, legați de cele patru dimensiuni ale BSC (aspect financiar, extern, intern și cunoștințe și învățare).

Obiective personale

Întrebarea importantă aici este: Ce rezultate personale, măsurabile pe termen scurt, doresc să obțin? Obiectivele personale descriu un rezultat personal pe care vreau să îl obțin pentru a-mi realiza viziunea personală. Ele sunt derivate din factorii critici pentru succesul personal și, de asemenea, rezultă din analiza punctelor tari și a punctelor slabe personale. Ele servesc drept țintă de atins. Cuantificarea obiectivelor personale este evitată în PBSC, deoarece aceasta va avea loc într-un stadiu ulterior prin intermediul indicatorilor personali de performanță și al țintelor. Fiecare factor critic de succes personal are unul sau mai multe obiective care sunt legate de una dintre cele patru dimensiuni de scorecard.

Indicatori de performanță personali

Această secțiune a PBSC dezbate următoarele întrebări: Cum pot să îmi măsor rezultatele personale? Cum definesc obiectivele personale măsurabile? Un indicator personal de performanță este un punct de măsură cu care poți să-ți evaluezi activitatea în raport cu proprii factori critici de succes personali și propriile obiective. Acești indicatori reprezintă criterii care măsoară – pentru fiecare domeniu de scorecard și fiecare factor critic de succes personal – obiectivele dumneavoastră personale. Indicatorii de performanță personali fac ca viziunea și obiectivele personale să fie măsurabile.

Ținte personale

O țintă personală este un obiectiv cantitativ al unui indicator de performanță personal. Este o valoare urmărită și apoi evaluată printr-un indicator de performanță personal. Țintele indică valori care trebuie obținute.

Acțiuni de îmbunătățire personale

Acțiunile de îmbunătățire personale sunt o aplicare a strategiilor stabilite pentru a realiza misiunea, viziunea și obiectivele personale. Ele sunt utilizate pentru a îmbunătăți competențele personale și comportamentul, îmbunătățind astfel

performanțele personale. Întrebarea ***cum*** este importantă aici: Cum vreau să obțin eu rezultatele personale? Cum pot să-mi realizez obiectivele personale? Cum pot să-mi îmbunătățesc comportamentul? Cum pot să asigur faptul că voi învăța continuu atât în mod individual, cât și colectiv? Cum pot să ajung să mă cunosc mai bine?

PBSC = misiune personală + viziune + roluri esențiale + factori critici de succes + obiective + indicatori de performanță + ținte + acțiuni de îmbunătățire (împărțite între cele patru dimensiuni: aspect financiar, clienți, procese interne, cunoștințe și învățare).

În următorul capitol toate elementele PBSC sunt discutate și explicate în detaliu prin intermediul unui studiu de caz. Dar mai întâi voi introduce ciclul TPS, care este folositor pentru implementarea scorecard-urilor.

Ciclul TPS

Cheia către succes este simplitatea oamenilor, structura organizațională, procesele din organizație, produsele și limbajul pe care managerii îl folosesc.

Hubert Rampersad

În căutarea simplității am discutat până acum elementele și modelele schimbării și dezvoltării organizației pentru a îmbunătăți înțelegerea acestui concept. De aici a rezultat un model holistic în care întrepătrunderea dintre cele trei forțe ale îmbunătățirii, dezvoltării și învățării sunt centrale. Împreună, ele formează un câmp de forță pe care l-am numit ciclul Total Performance Scorecard. Acest model de ciclu integrat va fi util pentru implementarea cu succes a Balanced Scorecard-urilor Personal și Organizațional. El constă în următoarele cinci faze (vezi Figura 2.9):

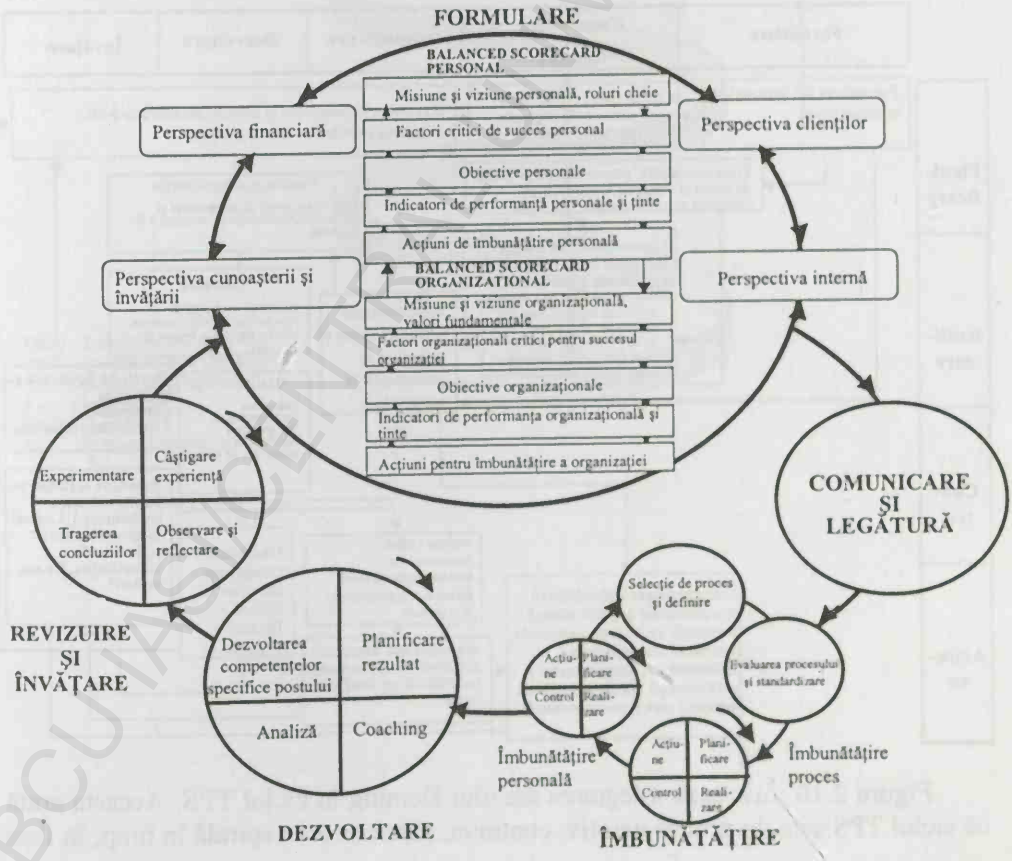
1. **Formularea.** Această fază implică conceperea Balanced Scorecard-urilor Personal și Organizațional. Acest proces de formulare a strategiei personale și organizaționale începe cu un workshop informal de două zile în care echipa de la conducerea corporației trebuie să se implice activ. Prima zi începe cu formularea PBSC-urilor participanților, iar în a doua zi se formulează scorecard-ul corporației.
2. **Comunicare și corelare.** Aici toate grupurile interesate împărtășesc noua strategie comună prin comunicarea și translatarea eficace a scorecard-ului corporației către scorecard-urile diviziilor și echipelor subordonate și, în final, legarea scorecard-ului echipei de planul individual de performanță al angajaților. O persoană trebuie să fie răspunzătoare pentru implicarea activă a tuturor angajaților din organizație în acest proces de învățare care se desfășoară atât de sus în jos, cât și de jos în sus.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. **Îmbunătățirea.** Aceasta reprezintă procesul prin care munca persoanei înseşi se perfecționează continuu. Se referă la implementarea acțiunilor de îmbunătățire individuală şi organizațională care se concentrează pe succesul personal şi, respectiv, pe avantajul competitiv al organizației. Accentul se pune aici pe modul de corectare al greşelilor, de îmbunătățire a lucrurilor existente, de a face lucrurile corect de prima dată şi obținerea de noi abilități printr-un proces de îmbunătățire gradual. Acțiunile de îmbunătățire organizațională se referă la:
   a. *Îmbunătățire.* Acest proces se referă la a face lucrurile existente *mai bine, cu costuri mai mici şi mai repede,* cum ar fi: fluentizarea proceselor din organizație prin eliminarea birocrației şi a rebuturilor, simplificarea muncii, reducerea timpilor de procesare, schimbarea metodelor de lucru şi a procedurilor, automatizare ş.a.m.d. Accentul aici este pe *eficiență* sau de *a face lucrurile corect.*
   b. *Reînnoire.* Acest proces se referă la *a face lucrurile existente în mod diferit,* cum ar fi inovarea procesului, o nouă concepție a procesului, restructurarea organizației, realizarea unei schimbări în cultură ş.a.m.d. Accentul aici se pune pe *eficacitate* sau *a face ceea ce trebuie.* Când se implementează procesul de îmbunătățire, au loc următoarele patru faze (Rampersad, 2003):
      - *Selectarea şi definirea procesului.* Aceasta înseamnă selectarea şi definirea unui proces critic legat de acțiunile de îmbunătățire eligibile pentru îmbunătățire continuă.
      - *Evaluarea şi standardizarea procesului.* Aceasta înseamnă descrierea, evaluarea şi standardizarea procesului ales.
      - *Îmbunătățirea procesului.* Aceasta înseamnă îmbunătățirea continuă a proceselor care sunt evaluate, în conformitate cu ciclul PDCA.
      - *Îmbunătățirea personală.* Aceasta înseamnă îmbunătățirea personală în conformitate cu ciclul PDCA.
4. **Dezvoltarea.** Acest proces înseamnă continua evoluție a competențelor cerute de postul fiecărui angajat pe baza ciclului de dezvoltare. Aici, accentul este pus pe dezvoltarea şi evoluția profesională a fiecărui angajat, prin îmbogățirea cunoştințelor, ca şi prin folosirea optimă a abilităților. În acest fel, angajații pot îndeplini mai eficace sarcinile. Ciclul dezvoltării se repetă continuu şi are următoarele faze: *planificarea rezultatelor* (schițarea profilului competenței şi stabilirea rezultatelor care trebuie obținute de fiecare angajat); *îndrumarea* (ajutorul pentru obținerea rezultatelor agreate, îndrumare individuală şi acordarea de feedback); *evaluarea performanțelor* (judecarea muncii de ansamblu, verificarea modului în care au fost realizate sarcinile şi măsurii în care rezultatele au fost obținute, evaluarea prin feedback de 360° şi analiza rezultatelor); şi *dezvoltarea competențelor legate de post* (dezvoltarea competențelor angajaților prin cursuri, instruire la locul de muncă etc.).

5. **Analiza şi învăţarea.** Acest proces cuprinde colectarea informaţiei de feedback, analiza scorecard-urilor, actualizarea scorecard-urilor dacă condiţiile s-au schimbat, documentarea lecţiilor învăţate şi identificarea oportunităţilor de îmbunătăţire şi a activităţilor de urmărire. Aici, evaluarea se referă la verificarea lucrurilor care au mers bine şi a celor care au mers greşit în timpul fazelor anterioare. Se referă, de asemenea, la testarea nivelului realizat al obiectivelor formulate. Depinzând de rezultatele acestor evaluări, implementarea sau formularea scorecard-urilor poate fi ajustată. Astfel, analiza se referă la învăţarea din experienţele dobândite, bazată pe ciclul de învăţare al lui Kolb. Se referă la internalizarea cunoştinţelor acumulate şi actualizarea lor prin experienţă pentru a schimba deopotrivă comportamentul individual şi colectiv al angajaţilor şi astfel permiţând organizaţiei să funcţioneze mai bine. Pentru a obţine aceasta, trebuie să existe atât învăţare individuală cât şi învăţare colectivă, pentru care trebuie create condiţiile necesare. Învăţarea colectivă determină schimbări în comportamentul colectiv (schimbare organizaţională).

Figura 2.9. Ciclul TPS (Rampersad, 2003)



După cum se poate vedea din Figura 2.9, ciclul Total Performance Scorecard constă în mai multe roți mari și mici. Toate acestea trebuie să fie legate între ele și să se învârtă în direcția corectă pentru ca roata mai mare a Total Performance Scorecard să se miște cu succes. Modelul ne oferă o privire asupra modului în care acest mecanism poate fi mobilizat și asupra corelației dintre diferitele sale componente. După ce și ultima fază este încheiată, ciclul începe din nou pentru a alinia continuu scorecard-urile cu mediul extern. Astfel, organizația dumneavoastră va ajunge să cunoască atât mediul intern cât și mediul extern și, ca urmare, să se îmbunătățească. Același lucru este valabil și pentru individ. De exemplu, analizând trimestrial propriul PBSC cu un prieten de încredere și învățând din experiențele dobândite anterior, te vei cunoaște mai bine atât pe tine, cât și ceea ce te înconjoară, ceea ce îți va permite să te perfecționezi. Formularea strategiei, îmbunătățirea, dezvoltarea potențialului uman și învățarea sunt astfel un proces perpetuu. Progresul continuu prin ciclul TPS va determina îmbunătățirea continuă a rezultatelor afacerii. Schimbarea și dezvoltarea cu succes a organizației este posibilă doar dacă echilibrul dintre cele trei forțe fundamentale din acest model (îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea) a crescut.

Figura 2.10. Activitățile TPS

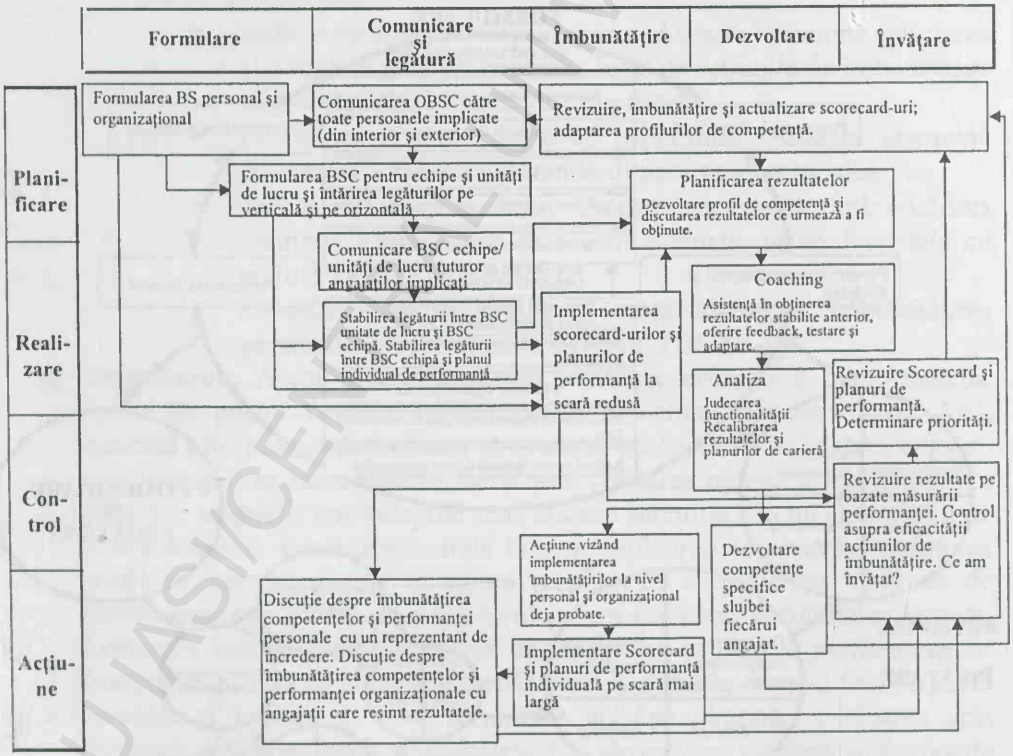
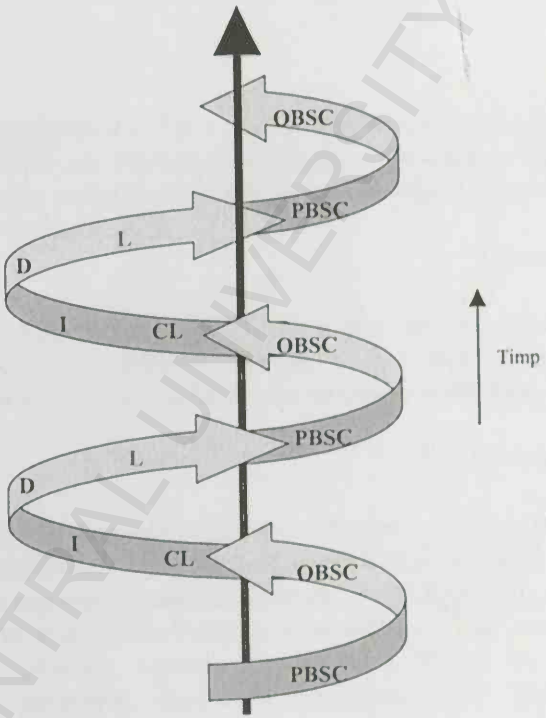


Figura 2.10 ilustrează integrarea ciclului Deming în ciclul TPS. Aceasta arată că ciclul TPS este un proces iterativ, continuu, care crește în spirală în timp, în faze

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

legate între ele de formulare, comunicare şi corelare, îmbunătăţire, dezvoltare, analiză şi învăţare (vezi Figura 2.11). În următoarele capitole, fiecare dintre aceste faze va fi discutată în detaliu. În acest capitol am prezentat global conceptul Total Performance Scorecard şi am descris corelaţia care există între diferitele sale elemente. Am prezentat de asemenea ciclul Total Performance Scorecard, care poate fi folosit pentru a implementa cu succes acest concept de management. În următorul capitol voi da o explicaţie detaliată a primului pas din acest ciclu: formularea Balanced Scorecard-ului.

Figura 2.11. Spirala TPS



PBSC : Formularea BSC Personal
OBSC : Formularea BSC Organizaţional
CL : Comunicare şi legătură
I : Îmbunătăţire
D : Dezvoltare
L : Învăţare (Learning)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3 Formularea Balanced Scorecard-ului

Companiile care supravieţuiesc cel mai mult sunt acelea care găsesc ceva ce pot oferi lumii doar ele – nu doar creştere sau bani, ci ceea ce au ele mai bun, respectul lor pentru ceilalţi sau abilitatea lor de a face oamenii fericiţi. Unii numesc aceasta suflet.

Charles Handy

Trei lucruri sunt necesare pentru a face pe oricare om sau orice naţiune fericiţi: 1) convingerea în puterea binelui, 2) absenţa geloziei şi a suspiciunii şi 3) ajutarea tuturor acelora care încearcă să fie buni şi să facă bine.

Swami Vivekananda

În acest capitol mă axez pe formularea Balanced Scorecard-urilor Personal şi Organizaţional. Acest proces de formulare a strategiei diferă de tradiţionalul ritual anual al planificării, în care top managementul dezvoltă o strategie organizaţională şi apoi forţează angajaţii să o accepte. Conform conceptului Total Performance Scorecard, în contrast cu practica curentă, acest proces începe cu Balanced Scorecard-ul Personal. Formularea Balanced Scorecard-urilor Personal şi Organizaţional începe la cel mai înalt nivel al organizaţiei, după care Balanced Scorecard-ul Organizaţional este translatat în scorecard-urile la nivel de divizii şi echipe. În final scorecard-ul echipei este legat de planurile de performanţă individuale ale angajaţilor. De aceea, acest proces de învăţare începe cu managementul executiv şi coboară apoi în fiecare nivel al structurii organizaţiei. Voi explica mai târziu cum se face aceasta, printr-un studiu de caz.

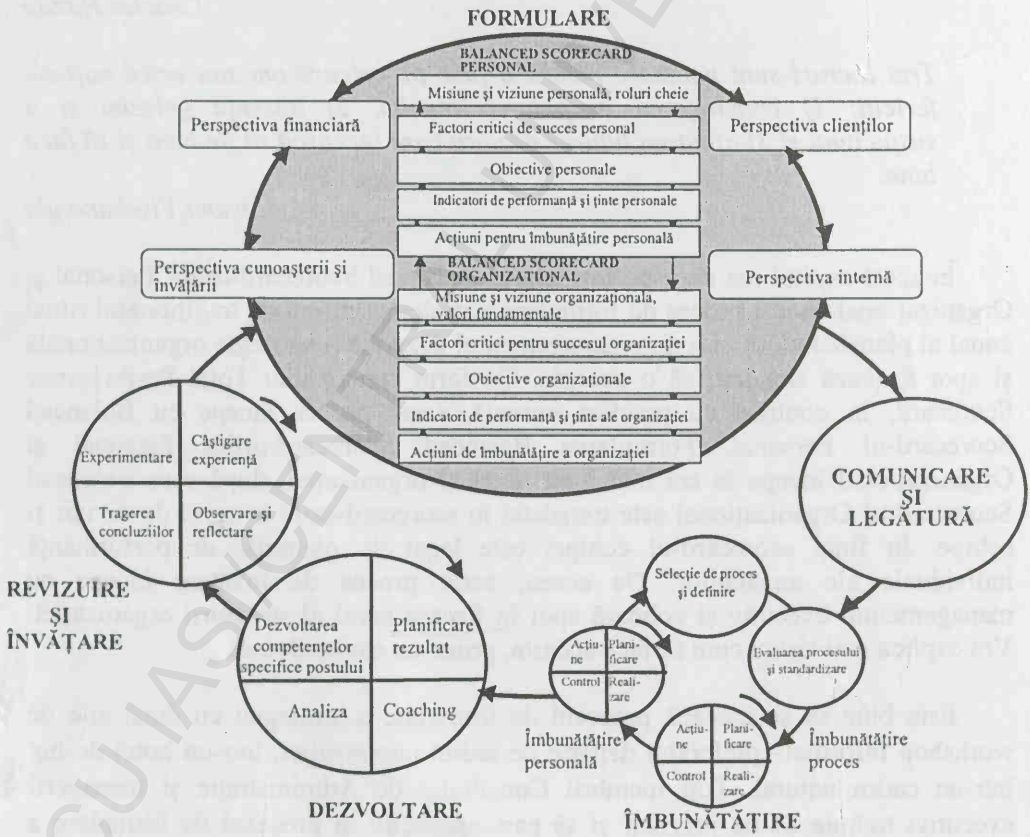
Este bine să se înceapă procesul de formulare a strategiei cu două zile de workshop informal– preferabil departe de sediul organizaţiei, într-un hotel de lux într-un cadru natural. Toţi membrii Consiliului de Administraţie şi managerii executivi trebuie să fie prezenţi şi să participe activ în procesul de formulare a Balanced Scorecard-urilor. Prima zi începe prin formularea individuală de către

BUCHAREST NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

participanți a propriilor misiuni, viziuni și roluri esențiale. Dați-le ocazia să-și dezvolte țelul personal și apoi discutați-l cu fiecare în parte. Sfătuiți pe fiecare să se gândească la modul în care țelul lor personal poate fi încorporat în țelul comun al organizației care va fi formulat și explicat mai târziu. Prima zi a workshop-ului pune accentul pe formularea PBSC, care acționează apoi ca input (intrare) pentru formularea OBSC din a doua zi a workshop-ului. Armonizarea scopurilor personale cu țelul comun al organizației va fi de asemenea discutată în acest punct al workshop-ului.

De asemenea este oportun să se execute acest proces de formulare a strategiei nu numai la nivel strategic, ci și la nivelurile tactic și operațional. Figura 3.1 ilustrează diferiții pași din această primă fază a ciclului Total Performance Scorecard, pe care îl voi explica în detaliu pe parcursul acestui capitol.

Figura 3.1. Prima fază a ciclului TPS



Formularea Balanced Scorecard-ului Personal

Regatul lui Dumnezeu este în tine însuți.

Iisus Christos

Balanced Scorecard-ul Personal este compus din misiunea personală, viziunea, rolurile esențiale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire (împărțite pe cele patru dimensiuni: aspect financiar, clienți, procese interne, precum și cunoștințe și învățare). Am schițat aceste elemente ale PBSC în capitolul anterior, iar acum le voi descrie în amănunțime.

Formularea țelului personal

Formularea PBSC este punctul inițial al conceptului TPS, care folosește autocunoașterea și imaginea despre sine pentru a crea un echilibru eficace între țelul personal și comportament pe de o parte, și țelul personal și țelul colectiv pe de altă parte. Se începe cu autocunoașterea pentru a dezvolta pacea interioară și stabilitatea, calmul, armonia, autoîndrumarea, motivarea, implicarea, (voința absolută), loialitatea, devotamentul și gândirea pozitivă. Prin cultivarea acestor calități se pun bazele unei organizații în care angajații învață și se perfecționează continuu. Primele trei componente din PBSC-ul dumneavoastră (misiunea personală, viziunea și rolurile esențiale) sunt menite să vă permită a vă exprima țelul personal, precum și pentru a pătrunde mai mult în interiorul dumneavoastră, în termeni de puncte tari și puncte slabe ale comportamentului personal. Ele sunt destinate să vă ofere posibilitatea introspecției în imaginea despre sine, care influențează atitudinea față de alții și inteligența emoțională. Ele sunt menite să vă permită a vă cunoaște mai bine. *De fapt, noi nu știm ceea ce nu cunoaștem. Chiar mai rău, nici măcar nu știm că nu știm aceasta.* Socrate (circa 469 – 399 î.Ch.) a spus: *„Adevărata înțelepciune constă în a ști că nu știi nimic"*. Iar Confucius a spus: *„A cunoaște înseamnă a ști că nu știi nimic. Acesta este înțelesul adevăratei cunoașteri"*. Concentrându-ne asupra interiorului nostru și reflectând asupra acțiunilor prin autoexaminare, învățăm tot mai mult despre noi înșine și putem astfel să trăim și să acționăm mai bine. Putem de asemenea să aflăm adevărul despre noi înșine. Thomas Huxley a spus: *„Învață ce este adevărat pentru a face ceea ce este bine"*.

„Cine sunt eu?" este o întrebare despre identitate (Leifer, 1997). Ea inițiază o autoexaminare legitimă a identității dumneavoastră personale (poziția unică în care vreți să vă găsiți) și o călătorie de descoperire pentru autocunoaștere. Această călătorie este asemănătoare marilor descoperiri făcute de oameni precum Galileo Galilei (1564–1642), care a descoperit că Pământul nu este centrul universului creat de Dumnezeu, ci doar un mic detaliu printre miliarde de constelații din imensul univers; Isaac Newton (1643–1727), care a descoperit gravitația și a

formulat legile de bază ale mecanicii; Charles Darwin, (1809–1882) care a susținut că nu am fost creați de Dumnezeu în cea de a șaptea zi a Creației, ci am evoluat, din animale, pe parcursul a milioane de ani; Sigmund Freud (1856–1939), care a exprimat teoria că nu ne cunoaștem propriile minți, suntem orbi față de noi înșine și suntem conduși de impulsuri subconștiente; Albert Einstein (1879–1955), care a dezvoltat teoria relativității. Inspirat de aceste descoperiri încearcă acum să descoperi cine ești cu adevărat. Filozoful grec Socrate a spus: *„Viața necercetată nu merită trăită"*. Caută să descoperi puterile de care a vorbit Freud, ascultând intens vocea ta interioară. Abraham Maslow a spus despre aceasta următoarele: *„Există un Eu personal pe care uneori îl numesc «ascultați-vă intuițiile»"*. Aceasta înseamnă să lași ca propriul Eu să iasă la suprafață. Majoritatea dintre noi nu ne ascultăm pe noi înșine ci ascultăm vocile celorlalți, care ne întrerup. Veți descoperi că toată cunoașterea este conținută în viața însăși. Vivekananda a spus următoarele despre aceasta: *„Împărăția Cerurilor este în noi înșine. Este acolo. Realizează-te. Aceasta este libertatea. Aceasta este adevărata religiozitate"*. Buddha a spus: *„Treaba ta este să-ți descoperi lumea interioară și apoi să i te dărui din toată inima"*.

Când îți surprinzi gândurile dintr-o poziție de meditație, poți lăsa propriul Eu să iasă la suprafață și te poți distanța de propriile șabloane. Vei învăța să-ți privești propria-ți viață cu alți ochi și să observi ce se întâmplă în interiorul tău. Astfel vei ști unde te situezi în viață. Vivekananda a spus: *„Cea mai mare forță pornește din puterea gândului. Gândul ne construiește corpul. Devenim ceea ce gândim. Gândurile pure și elevate spiritual, ne fac puri"* (*Jitatmananda*, 2000). Buddha a spus: *„Suntem ceea ce gândim cu gândurile noastre. Noi facem lumea"*.

Formularea țelului personal servește de asemenea și ca un ciocan care sparge șabloanele ruginite ale gândirii ce vă blochează creativitatea. Veți fi mai bine echipați pentru a vă crea viitorul și a vă descoperi destinația. *De fapt, doar dacă te cunoști pe tine însuți vei fi capabil să-ți descoperi talentele și să-ți dezvolți scopurile personale, punându-le apoi în serviciul tău și al celorlalți.* Este deci important să asculți vocea ta interioară, acea voce care încearcă să-ți spună ceea ce este mai bine pentru tine și cum poți să-ți controlezi procesele interne. O regulă importantă aici este: ascultă-te cu atenție pe tine însuți, ai încredere în vocea ta interioară și supune-i-te. Astfel, vei acționa din convingere. Selvarajan Yesudian (1991, p. 41), un guru yoghin indian, a spus următoarele: *„Să facem un obicei din concentrarea constantă a atenției asupra interiorului nostru și să săpăm în interiorul nostru. Astfel, ne vom construi casa pe un pământ ferm și nu pe nisipuri mișcătoare. Privind de la înălțimea sigură a inimii noastre putem observa propria dezvoltare, creștere și expansiunea conștientizării noastre fără a ne pierde pacea interioară. În acest fel, vom fi capabili să înțelegem și să acceptăm fiecare situație pe care o trăim și fiecare fază a dezvoltării prin care trecem"*.

Formularea țelului personal se face, în primul rând, prin transcrierea vocii interioare, în baza analizei unui set de întrebări de sondare (care vor fi discutate mai târziu în acest capitol). Deși această voce este prezentă în fiecare dintre noi, ea

nu poate fi întotdeauna auzită deoarece: (1) majoritatea dintre noi nu suntem capabili să auzim această voce fiind prea concentraţi asupra lumii din exterior şi (2) vocea interioară este acoperită de zgomotele din jur. După afirmaţiile lui Evans şi Russell (1991, p. 127), pentru a-ţi auzi vocea interioară trebuie să intri pe lungimea de undă pe care spiritul vostru comunică cu dumneavoastră. Pentru a realiza aceasta ei recomandă următoarele: *„Ia o jumătate de oră pauză, caută un loc liniştit unde să nu fii deranjat, aşază-te, închide ochii, relaxează-te cât poţi, şi deschide-te faţă de toate imaginile care îţi apar în minte. Imaginează-ţi că eşti într-o grădină şi că un înţelept se apropie de tine; după prezentări îl întrebi despre subiecte la care ai nevoie de sfaturi. Ascultă atent ceea ce are să-ţi spună. Răspunsurile pot fi surprinzătoare. Ele sunt ceea ce se presupune că avem să ne spunem, dar putem auzi doar după ce vocea interioară obţine o formă simbolică. Prin folosirea metaforelor o impresie mai vie şi mai creativă va fi evocată".*

PBSC-ul în mod sigur nu este o modă. El reprezintă o notă personală despre tine însuţi şi este menit să te inspire să acţionezi cu hotărâre şi energie şi să stimuleze implicarea interiorului tău. Scriind misiunea dumneavoastră personală, viziunea, rolurile esenţiale şi obiectivele vă postaţi în faţa unei oglinzi. Pe baza acestei clarităţi pe care o obţineţi, veţi avea mai multe idei creative, vă veţi îmbunătăţi capabilitatea de a învăţa şi veţi avea mai mult succes. Deci, fiecare persoană din organizaţie trebuie să fie încurajată să-şi formuleze propriul PBSC, pentru a-şi dezvolta autocunoaşterea. O imagine de sine mai bună şi o mai bună autocunoaştere vor conduce de fapt la o capacitate mai mare de a învăţa. În acest scop trebuie să ne întrebăm pe noi înşine şi să fim deschişi la trei întrebări importante: *Cine sunt Eu? Pentru ce sunt pe acest Pământ? Încotro mă îndrept?* Aceste întrebări implică ţelul nostru personal. Când misiunea personală şi viziunea sunt exprimate, ele trebuie să fie formulate într-un mod pozitiv şi la timpul prezent, ca şi cum totul se întâmplă acum.

Tabel 3.1

Întrebări de bază, esenţiale pentru definirea misiunii personale şi a viziunii	
Misiune personală	**Viziune personală**
Cine sunt eu?	Către ce mă îndrept?
Care este filozofia mea de viaţă?	Ce valori şi principii îmi ghidează drumul?
Pentru ce sunt pe acest Pământ?	Ce vreau să realizez în viaţă?
Care sunt obiectivele mele generale în viaţă?	Ce vreau să obţin?
	Care sunt intenţiile mele pe termen lung?
Pentru ce trăiesc eu?	Care este idealul meu?
Care sunt cele mai profunde aspiraţii ale mele?	Ce idei susţin eu?
	În ce cred eu?
De ce fac ceea ce fac?	Ce contribuţie mă străduiesc să aduc societăţii?
Care sunt talentele mele unice?	Prin ce vreau să mă disting în societate?
În ce poziţie sunt eu acum?	Cum mă văd pe mine însumi (imagine de sine
Care sunt credinţele mele esenţiale?	şi autoevaluare)?

În Tabelul 3.1 veți găsi întrebările de bază la care să răspundeți. Declarația dumneavoastră de misiune personală include filozofia de viață și obiectivul primar al vieții dumneavoastră. Aceasta indică pentru ce trăiți și care sunt cele mai profunde aspirații. Aceasta funcționează ca o busolă etică ce dă direcție vieții dumneavoastră. Pentru a exprima misiunea personală în cuvinte, trebuie să determinați și ce anume vă place să faceți și ce anume vă satisface. Declarația de viziune personală descrie unde doriți să ajungeți, ce valori și principii vă ghidează drumul, ce doriți să realizați în viață, ce caracteristici ideale ați dori să posedați, ce calități ați dori să aveți, dacă ați putea fi exact cine ați dori să fiți și care este idealul dumneavoastră referitor la profesiune, mediu, sănătate etc. Misiunea și viziunea personală sunt o translatare concretă a dorințelor dumneavoastră intime. De aceea, vocea dumneavoastră interioară și convingerile profunde despre cum trebuie să fie viața dumneavoastră joacă un rol important aici. Rolurile dumneavoastră esențiale se referă la felul în care dumneavoastră doriți să îndepliniți diferitele roluri din viață, pentru a realiza misiunea și viziunea personală. De exemplu, ce tip de relații doriți să aveți cu prietenii, familia, vecinii și alții? După cum susține Stephen Covey (1993), aceste trei elemente (misiunea personală, viziunea și rolurile esențiale) formează o structură proprie pe care se bazează viața și comportamentul dumneavoastră și cu ajutorul căreia analizați deciziile privind ceea ce doriți să faceți și să obțineți. Ele implică nevoile și motivațiile interioare, precum și conștiința de sine, puterea imaginației și simțul etic. Prin simțul dumneavoastră etic veniți în contact cu principiile dumneavoastră, care în schimb devin eficace prin talentele pe care le posedați. Pe această bază, veți fi capabil să dați o direcție vieții dumneavoastră. Misiunea personală, viziunea și rolurile esențiale, pe care le numesc țelul personal, trebuie formulate în așa fel încât să vă inspire să reflectați asupra vieții dumneavoastră și asupra a tot ce întreprindeți. Conform celor susținute de Covey, veți pătrunde în misiunea personală, viziunea și rolurile esențiale, atunci când veți răspunde la următoarele întrebări: Ce doriți să fie gravat pe piatra dumneavoastră funerară? Ce amintiri doriți să lăsați în urma dumneavoastră după ce veți muri? Cu alte cuvinte, ce doriți să spună oamenii despre dumneavoastră după ce veți muri și ce vreți să însemne prezența dumneavoastră pe acest Pământ?

Declarațiile de misiune și viziune personală sunt mai eficace atunci când îndeplinesc următoarele criterii:

- Accentul este pe altruism; acesta aduce la suprafață cele mai bune rezultate. Swami Vivekananda a spus:

„Altruismul aduce mai mult folos. Doar că oamenii nu au răbdarea să-l practice... Altruismul este mai folositor și din punct de vedere al sănătății".

- Misiunea este scurtă, clară, simplă și formulată la timpul prezent; este concretă și poate fi folosită ca un ghid. Poate fi vizualizată printr-un desen.
- Misiunea și viziunea sunt unice pentru fiecare persoană și pot fi recunoscute de alții.
- Misiunea și viziunea sunt specifice fiecărei persoane și includ de asemenea puncte de pornire ce privesc etica, cu accent pe abilități, principii, valori și standarde cum ar fi integritatea, a fi de încredere, a fi de ajutor, credibilitatea,

onestitatea, lucrul în echipă şi alte valori. Integritatea, care cuprinde disciplina de a trăi în concordanţă cu ceea ce credeţi în adâncul dumneavoastră, este un concept care apare adesea în declaraţiile de misiune personală.

- Misiunea şi viziunea sunt formulate pozitiv, captivant şi sunt durabile.
- Viziunea este ambiţioasă şi inspiratoare; dă direcţie iniţiativelor personale şi creativităţii şi combină puterea şi energia personală.
- Viziunea este directivă; are în grijă ghidul interior şi determină acţiunile de astăzi pentru a obţine un viitor optim.
- Viziunea indică cum vrea o persoană să se distingă în societate.
- Viziunea se bazează de asemenea pe imaginea despre sine, pe autocunoaştere şi autoperfecţionare; ea cere o imagine pozitivă despre sine şi despre ceilalţi. Cel mai mare pericol pentru succesul în crearea misiunii şi viziunii este chiar gândirea noastră. În mod obişnuit nu ne gândim la noi şi despre noi înşine şi suntem blocaţi de propriile şabloane de gândire.

Răspunsurile la întrebările personale simple dar profunde menţionate mai sus, vă ajută să formulaţi misiunea personală, viziunea, rolurile esenţiale şi obiectivele. Aceste întrebări sunt conectate la vocea dumneavoastră interioară şi vă permit să descoperiţi adevărul despre dumneavoastră înşivă şi despre viaţa dumneavoastră adică identitatea dumneavoastră. Următorul exerciţiu de respiraţie (meditaţie) vă poate ajuta să vă îndreptaţi atenţia spre interiorul dumneavoastră. De fapt, respiraţia şi abilitatea de a gândi au aceeaşi origine în fiinţele umane. Controlul gândului urmează controlului respiraţiei şi viceversa (Yesudian, 1991). Din acest motiv, prezint în continuare un exerciţiu de respiraţie care vă va ajuta în timp ce vă formulaţi Balanced Scorecard-ul Personal (Rampersad, 2003).

Exerciţiu de respiraţie

Aşezaţi-vă jos sau pe un scaun, cu spatele în poziţie dreaptă şi umerii relaxaţi. Lăsaţi mâinile să se relaxeze pe genunchi şi închideţi ochii. Inspiraţi încet, adânc şi relaxat, apoi reţineţi respiraţia un moment şi simţiţi cum, cu fiecare expiraţie lentă, vitalitatea curge din plămâni prin tot corpul. Veţi simţi că deveniţi mai uşor şi total relaxat. Cu fiecare inspiraţie şi expiraţie puneţi-vă una din întrebările de mai jos şi ascultaţi atent răspunsurile pe care vi le oferă vocea dumneavoastră interioară. Gândiţi-vă constant la întrebarea selectată, amintiţi-vă răspunsurile şi scrieţi-le imediat ce se termină exerciţiul de meditaţie. Din cauza numărului mare de întrebări, este de dorit să faceţi o selecţie cu cele mai importante întrebări listate mai jos şi să faceţi acest exerciţiu în câteva etape de câte 15 – 20 de minute fiecare. Făcând aceasta cu regularitate, veţi câştiga nu numai autocunoaştere, ci şi mai multă energie, care vă va permite să obţineţi singur o mulţime de lucruri. Pentru acest exerciţiu de respiraţie puteţi folosi următoarele întrebări:

- Cine sunt Eu? Care este identitatea mea?
- Care este imaginea mea despre mine însumi? Cum mă văd eu pe mine însumi?
- Ce fel de persoană sunt? Ce idei susţin eu? În ce cred eu?

- Care valori şi principii sunt cele mai aproape de inima mea, sunt sacre pentru mine şi sunt cel mai adânc înrădăcinate în viaţa mea? De exemplu: onestitate, ajutorarea celorlalţi, autoperfecţionare, expertiza, banii, plăcerea, afecţiunea, lucrul într-o echipă plăcută, a fi respectat de ceilalţi, statut etc.
- Care dintre aceste valori sunt în contradicţie unele cu altele şi cu punctele mele tari?
- Cum să dau un sens vieţii şi să înţeleg că nu totul se reduce la a câştiga bani?
- În ce măsură este bogăţia materială importantă pentru mine?
- Unde mă găsesc acum şi încotro vreau să mă îndrept?
- Ce vreau să fiu şi cum vreau să fiu? Ce sper să devin? În cel mai larg sens, ce vreau să obţin de la viaţă? Pentru ce trăiesc?
- Ce mă împiedică să devin cine vreau să fiu şi ce vreau să fiu?
- Cum vreau să mă cunosc pe mine însumi şi să fiu cunoscut de ceilalţi?
- Dacă mor, ce moştenire vreau să las în urma mea şi ce vreau să fi însemnat pentru ceilalţi?
- Ce schimbări s-au datorat faptului că am existat?
- Ce spun ceilalţi despre mine? Ce cred eu despre ceilalţi?
- Care sunt ambiţiile şi cele mai profunde aspiraţii faţă de comunitatea în care vreau să trăiesc? Ce vreau să ajut să se realizeze?
- Ce vreau cel mai mult să învăţ? Ce vreau foarte mult să fac? Ce cred eu că este foarte important? Ce găsesc că este drăguţ şi atractiv? Ce mă face vesel sau trist? Ce sunt gata să sacrific pentru a-mi realiza obiectivele? Ce vreau eu cu adevărat?
- Ce vreau să investesc în viaţă şi ce vreau să câştig de la ea?
- Cum aş prefera să fie viaţa mea de zi cu zi?
- Ce anume îmi dă satisfacţie?
- În ce fel de mediu aş prefera să fiu?
- Cum stau cu sănătatea?
- În ce măsură sunt valorile spirituale importante pentru mine? Ce cred despre religie?
- Prin ce anume sunt legat de tovarăşul de viaţă, familie, prieteni, colegi şi alţii?
- De ce mă duc să lucrez în organizaţia actuală?
- Cum sunt la locul de muncă?
- De ce fac ceea ce fac? Ce importanţă are ceea ce fac?
- La ce sunt bun şi la ce nu sunt bun? În ce nu am reuşit? Care sunt cele mai mari eşecuri?
- Ce am făcut până în momentul de faţă şi ce am obţinut?
- La ce îmi este dificil să renunţ în viaţa privată, socială şi de afaceri?
- Ce probleme sociale mă preocupă? Ce contribuţii sociale mi-ar plăcea să am?
- Ce vreau să fiu în organizaţia mea? Ce doresc să obţin? Ce anume mă ţine în loc?
- Ce contribuţii încerc să aduc la realizarea misiunii şi viziunii organizaţiei?
- Care sunt cele mai importante stimulente în slujba mea?
- Spre ce post aspir? Care sunt dorinţele mele? Pentru ce anume lupt?

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Ce se întâmplă cu profesia mea, posesiunile materiale, familie, tovarăş de viaţă, prieteni şi alţii?
- De ce activez într-un anumit club?
- Vor fi toate lucrurile menţionate mai sus importante pentru mine peste zece ani?

Toate aceste întrebări sunt legate de prezent (a fi) şi de viitor (a deveni). Acest exerciţiu îţi permite să gândeşti profund despre tine însuţi şi te face conştient de tine însuţi şi de credinţele tale intime. Ascultând cu atenţie vocea ta interioară, care răspunde sistematic pentru tine la întrebările de mai sus, vei fi capabil să descoperi şi să schimbi credinţele tale care te blochează. Realizând aceasta, vei cunoaşte mai bine modul în care lucrează mintea ta şi influenţa pe care o are acest lucru asupra comportamentului personal, asupra gândirii şi capabilităţii de a învăţa. Prin aceasta puteţi de asemenea realiza următoarele:

- Vă măriţi eficacitatea personală şi performanţele.
- Vă descoperiţi motivele din subconştient şi prin aceasta veţi obţine mai mult de la dumneavoastră şi vă veţi autoghida cu mai multă eficacitate.
- Vă înţelegeţi mai bine gândurile şi astfel veţi controla mai bine conflictele dumneavoastră interioare (dintre sentimente şi raţiune) şi veniţi în contact cu adevărul dumneavoastră interior.
- Veţi interacţiona cu mediul înconjurător având mai multă pace interioară, armonie, încredere de sine şi implicare.
- Veţi crea energie pozitivă şi o veţi utiliza cu eficacitate spre binele dumneavoastră şi al celorlalţi.
- Veţi utiliza în mod optim abilităţile şi aptitudinile personale şi veţi elimina orice comportament deranjant.
- Veţi gândi şi acţiona proactiv, veţi interacţiona cu atitudinea dumneavoastră într-un mod mai conştient şi veţi crea o atmosferă pozitivă.
- Veţi trata mai bine emoţiile, stresul şi consumul interior.
- Veţi împărţi mai adecvat atenţia dumneavoastră între muncă, familie şi hobby-uri.
- Vă veţi îmbunătăţi stilul personal de învăţare.

Pentru a ilustra cele de mai sus, este prezentat un exemplu de declaraţie de misiune personală (Fijlstra şi Wullings, 1998), şi anume Misiunea personală a unui manager: *Renaşterea organizaţiei şi vieţile oamenilor pe care îi iubesc.* Textul încadrat arată declaraţia de viziune personală a lui Henry Ford (1863 – 1947), primul care a introdus în 1914 linia de asamblare şi producere în serie a maşinilor (Lewis, 1907, p.494). Preţurile maşinilor au scăzut atunci, devenind accesibile publicului larg. Până în 1920, Ford a avut cea mai mare şi mai rapidă fabrică din lume.

Viziunea personală a lui Henry Ford

Voi construi o maşină pentru majoritatea oamenilor... construită din cele mai bune materiale, de către cei mai buni oameni care pot fi angajaţi, după cele mai simple proiecte pe care inginerii moderni le pot concepe... cu un asemenea preţ încât orice om care are un salariu bun să fie capabil să deţină una şi să se bucure împreună cu familia sa de binecuvântatele ore de plăcere petrecute în aer liber.

Konosuke Matsushita, unul dintre cei mai mari antreprenori ai Japoniei, a admis că în spatele succesului său a fost viziunea sa futuristă: *„Am încercat să prevăd mai degrabă intuitiv, decât analitic, schimbările care vor avea loc în societatea noastră şi am încercat să creez modul de viaţă din secolul următor"*. Un alt exemplu interesant de viziune personală este cel al Joannei Kathleen Rowling: *„Vreau să devin scriitor"*. A devenit cel mai de succes autor din istorie datorită succesului cărţilor cu Harry Potter.

Armonizarea ţelului personal cu comportamentul personal

Primul pas pe drumul către perfecţionarea personală durabilă este să se acorde atenţie ţelului personal. Armonizarea ţelului personal cu comportamentul este necesară pentru dezvoltarea păcii interioare şi a carismei personale, precum şi pentru îmbunătăţirea credibilităţii dumneavoastră în faţa celorlalţi (Rampersad, 2003). Când faceţi aceasta, evitaţi conflictul cu conştiinţa dumneavoastră şi acţionaţi într-o manieră etică. Într-adevăr, în timp ce ne judecăm pe noi înşine prin prisma unor şabloane comportamentale invizibile, alţii ne judecă pe noi prin prisma şabloanelor comportamentale vizibile (ceea ce spunem şi facem). Acest proces de echilibrare se referă la interacţiunea dintre aspiraţiile, intenţiile, ţelurile, principiile, standardele etice şi valorile, adică ţelul dumneavoastră personal, pe de o parte şi cum vă văd ceilalţi, pe de altă parte. Există întotdeauna o potenţială diferenţă, care este adesea dificil de acceptat, între cum vă vedeţi dumneavoastră şi cine doriţi să fiţi şi cum vă văd şi vă judecă ceilalţi. Pentru a deveni persoana pe care aţi descris-o în ţelul personal, trebuie de asemenea să ştiţi cum vă văd ceilalţi şi ce cred ei despre dumneavoastră. Când veţi şti aceasta, atunci autocunoaşterea dumneavoastră va creşte şi veţi fi capabil să îmbunătăţiţi eficacitatea acţiunilor dumneavoastră. De aceea, acest proces de dezvoltare a autocunoaşterii implică stabilirea unui echilibru între ţelul dumneavoastră personal (care prevede un nivel mai mare de conştiinţă) şi comportamentul personal (care se referă la comportamentul dumneavoastră actual), vezi Figura 3.2. După cum am discutat, ţelul dumneavoastră personal este influenţat şi de şabloanele dumneavoastră mentale. În spatele acestor şabloane sunt ascunse motivele şi nevoile interioare, care sunt exprimate în comportamentul personal. Astfel, în spatele compor-tamentului nostru stau motive ascunse. Motivul nostru cel mai important este *să fim fericiţi*; pentru a-l obţine, cele mai însemnate condiţii sunt o sănătate bună şi o minte echilibrată. Comportamentul nostru este deci determinat mai mult de nevoile interioare decât de factorii externi. Pentru a obţine o perfecţionare şi o schimbare personală reală este necesar în primul rând să găsim un echilibru între comportament şi motivele interioare. Întrebările centrale în acest proces contemplativ sunt: Cum se potrivesc idealurile, ambiţiile, intenţiile, nevoile şi dorinţele cele mai profunde cu acţiunile mele prezente? Ţelul meu personal reflectă dorinţa mea de a acţiona etic? Există contradicţii în ţelul meu personal? În ce mod comportamentul meu influenţează opiniile mele şi viceversa? Acţionez eu în concordanţă cu înalte standarde etice?

(<Misiune>, <Viziune>, <Roluri esențiale>) Personale ≈ Comportament Personal
Țelul Personal ≈ Comportament Personal

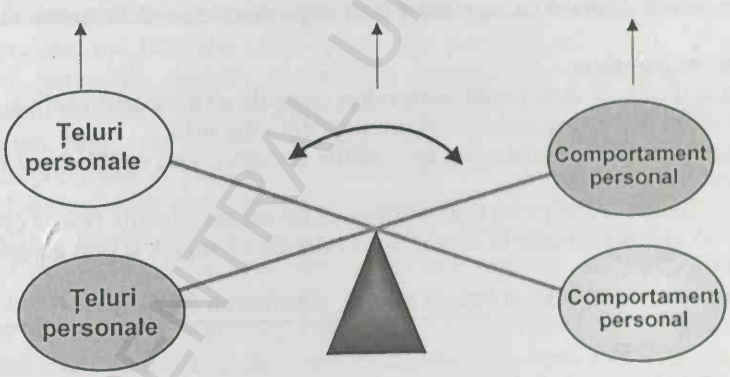
Când există armonie între țelul personal și comportamentul personal, oamenii nu intră în conflict cu propria lor conștiință și vor fi capabili să lucreze eficient orientându-se spre realizarea țelului propus, pentru perfecționarea, dezvoltarea și învățarea continuă. După cum afirmă Selvazajan Yesudian (1991, p. 47), conștiința noastră este vocea interioară care vorbește cu noi cu convingerea fermă că ne ajută să distingem între bine și rău, între fapte și ficțiune. Este o voce care ne șoptește ce putem face mai bine și ne ghidează în activitățile zilnice. Este o voce în care ne putem încrede și pe care ne putem clădi existența. Este singura busolă de încredere care trebuie urmată dacă există conflict între mintea care raționează și inima care decide.

Figura 3.2. Armonizarea țelurilor personale și comportamentului personal

- Modele invizibile de comportament
- Nivel crescut de conștiință
- Intenții personale, identitate, idealuri și valori
- Motivații/Nevoi lăuntrice
- Imagine de sine și cunoaștere de sine

- Conștiință
- Pace interioară
- Carismă
- Credibilitate
- Energie
- Comportament etic

- Modele vizibile de comportament
- Moduri curente de a acționa



Armonizarea țelului personal cu comportamentul dumneavoastră vă dau siguranța că acțiunile dumneavoastră în societate sunt drepte și în concordanță cu conștiința dumneavoastră. Am definit această acțiune astfel:

Acțiune personală corectă = a fi + autocunoaștere + a face + alinierea țelului personal cu comportamentul personal

Conform lui Chatterejee (2002), acțiune corectă este cea care decurge din ființa noastră; ființa este chiar spiritul acțiunii. Pentru a acționa corect, trebuie să-ți cunoști mai bine propriul comportament, punctele tari și slabe, precum și țelurile personale. Aceasta nu se bazează doar pe cunoașterea de sine, ci și pe realitate. Învățarea continuă și dobândirea de cunoștințe despre oameni, teorii, tehnici,

metode etc. sunt de asemenea inevitabile. Crearea armoniei organizaționale între ambițiile personale și comune este discutată în a doua parte a acestui capitol. Echilibrarea acestor două tipuri de scopuri este primul pas esențial în procesul de obținere a unei îmbunătățiri și schimbări organizaționale durabile. Din păcate, aceștia sunt pași adesea ignorați de către management.

Pentru a ilustra acest pas inițial din modelul PBSC, în Figura 3.3 de mai jos este prezentat țelul personal al lui Frank Jansen, manager interimar la Business Jet (o companie aeriană pentru oameni de afaceri).

Figura 3.3. Țelul personal al lui Frank Jansen

Misiune personală
Să trăiesc cinstit și să însemn ceva pentru ceilalți.

Viziune personală
Vreau să-mi realizez misiunea în următorul mod:
- Să fiu cinstit cu ceilalți;
- Să lucrez armonios cu ceilalți, să ne ajutăm reciproc, să-i inspir pe ceilalți și să ne împărtășim cunoștințele;
- Să fac lucruri care să însemne ceva în viața celorlalți;
- Să iau inițiativa, să învăț din greșeli, să mă perfecționez și să mă dezvolt continuu;
- Să lupt pentru sănătate fizică, psihică și financiară;
- Să arăt respect și apreciere pentru ceilalți, precum și să fiu apreciat de familie, prieteni, angajator și asociați;
- Să prestez muncă de înaltă calitate astfel încât angajatorul meu să fie mereu mulțumit.

Roluri esențiale
Pentru a-mi realiza misiunea, următoarele roluri esențiale au prioritate maximă;
- *Soț*: Soția mea este cea mai importantă persoană din viața mea;
- *Tată*: Vreau să promovez continuu capabilitățile și creativitatea copiilor mei și să-i ajut să obțină o existență fericită;
- *Credincios*: Dumnezeu se poate baza pe mine că-mi voi face datoria față de ceilalți;
- *Manager*: Să ajut organizația în care lucrez să devină de succes și prin aceasta să servesc societatea;
- *Student*: Vreau să învăț ceva în fiecare nouă zi, fiind mereu elev.

Definirea factorilor critici de succes personal

Factorii critici de succes personal pot fi extrași direct din misiunea, viziunea și rolurile cheie personale. Acești factori formează indicatorii de realizare ai vieții dumneavoastră. Ei sunt legați de *dimensiunea financiară* (măsura în care poți să-ți satisfaci nevoile financiare), *dimensiunea externă* (relația dumneavoastră cu tovarășul de viață, copiii, prietenii, angajatorul, colegii etc.), *dimensiunea internă*, (sănătatea fizică și starea psihică) și *dimensiunea de cunoștințe și învățare* (cunoștințele, abilitățile și capabilitatea de a învăța). În esență, formularea factorilor critici de succes personali înseamnă găsirea răspunsului la întrebarea: Ce factori din țelul meu personal sunt decisivi pentru bunăstarea și succesul meu? Tabelul 3.2 prezintă cei mai importanți

factori critici de succes ai lui Frank Jansen. Aceştia rezultă din misiunea, viziunea şi rolurile cheie personale. Figura 3.4 ilustrează cum sunt legaţi factorii critici de succes din Balanced Scorecard-ul Personal şi Balanced Scorecard-ul Organizaţional, pe fiecare dimensiune, cu obiectivele, indicatorii de măsură, ţintele şi acţiunile de îmbunătăţire/perfecţionare.

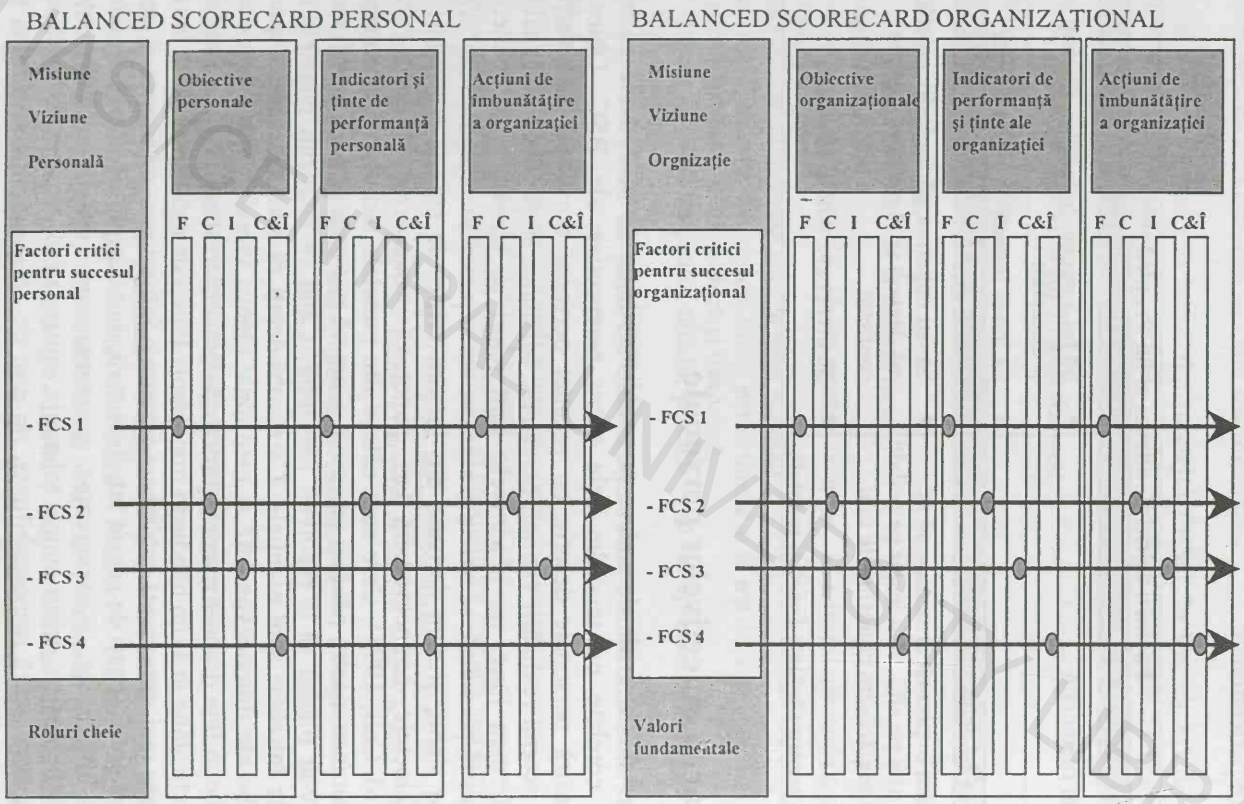
Tabel 3.2

Factorii critici de succes ai lui Frank Jansen	
Dimensiunea financiară	**Dimensiunea externă**
• Sănătate financiară	• Să fiu apreciat de familie, prieteni, colegi şi angajator • Să livrez muncă de înaltă calitate
Dimensiunea internă	**Dimensiunea cunoştinţe şi învăţare**
• Să lucrăm împreună armonios, să ne ajutăm unii pe alţii, să îi inspir pe ceilalţi şi să ne împărtăşim cunoştinţele unii altora • Să lupt pentru sănătate fizică şi mentală	• Să iau iniţiativa, să învăţ din greşeli, să mă dezvolt şi să mă perfecţionez continuu • Să învăţ ceva nou în fiecare zi

Formularea obiectivelor personale

Fiecare factor critic de succes personal este legat de obiectivele personale, care sunt corelate cu una din cele patru perspective ale BSC. Obiectivele dumneavoastră personale descriu un rezultat personal dorit, pe care vreţi să-l obţineţi în scopul realizării viziunii personale. Misiunea şi viziunea personală sunt ţeluri pe termen lung, iar obiectivele sunt ţeluri pe termen scurt. Obiectivele dumneavoastră personale se nasc din autoevaluarea punctelor dumneavoastră tari şi a punctelor slabe, şi sunt derivate din factorii critici de succes personali. Când analizaţi punctele dumneavoastră tari, puneţi-vă următoarele întrebări (vezi de asemenea McCall, 1998): Care sunt câteva din punctele tari care au contribuit la succesul dumneavoastră până în prezent? Cum vă pot crea acestea probleme? Ce probleme v-ar plăcea să le rezolvaţi mai bine? Când vă analizaţi punctele slabe, următoarele întrebări sunt esenţiale: Care consideraţi că sunt cele mai importante puncte slabe ale dumneavoastră? A menţionat cineva vreodată unul dintre aceste puncte slabe în faţa dumneavoastră? Puteţi să descrieţi o situaţie în care unul dintre aceste puncte slabe ar fi un handicap important? Puteţi de asemenea să vă întrebaţi: Care este cea mai importantă schimbare pe care o înfrunt privind munca şi cariera? Factori care pot fi legaţi de aceste întrebări sunt, de exemplu, aptitudinile, talentul, abilităţile, inteligenţa, perseverenţa, orientarea spre obiective, autocontrolul, sănătatea, integritatea, creativitatea, toleranţa, entuziasmul, situaţia de acasă sau de la serviciu, mai multă responsabilitate, un post de prestigiu, statut, putere, să fiu liber, să am mai mult timp liber, să am mai mult timp pentru copii ş.a.m.d. (Wijngaards, 1988). Un studiu recent asupra managementului timpului, condus de revista olandeză *Intermediair* (2001) arată că managerii olandezi sunt nemulţumiţi de modul în care îşi petrec timpul, deopotrivă la serviciu şi în viaţa privată.

Figura 3.4. Legarea factorilor critici de succes de obiective, indicatori de performanță, ținte și măsuri de îmbunătățire



F = Perspectiva financiară
C = Perspectiva externă sau a clientului
I = Perspectiva internă
C&Î = Perspectiva cunoașterii și învățării

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aceşti manageri ar dori mai mult timp din mai multe considerente:

- Să gândească mai mult (69,2%).
- Să participe la mai multe cursuri (69,9%).
- Să aibă mai multă grijă de copiii lor (44,2%).
- Să petreacă mai puţin timp la birou (65,3%).
- Să facă mai mult sport (75,1%).
- Să aibă mai mult timp pentru contacte sociale (71,9%).
- Să doarmă mai mult. În medie, managerii dorm 6,8 ore pe noapte, în timp ce ar prefera să doarmă 7,5 ore. Astfel, ei pierd 40 de minute de somn în fiecare noapte; 33,6% spun că în mod obişnuit le lipseşte somnul.
- Să aibă mai mult timp liber; 38,8% dintre manageri vor o perioadă mai lungă de timp să fie departe de muncă (vor să aibă zi liberă).
- Să aibă mai mult timp de petrecut pe e-mail (60%); în momentul de faţă ei petrec o medie de 54 de minute pe zi pe e-mail şi 15,5 minute pe internet.

Trebuie de asemenea să vă confruntaţi şi să includeţi în obiectivele personale lucrurile pe care nu sunteţi capabil să le faceţi. În plus, includeţi orice obicei care vă creează constrângeri sau vă influenţează nefavorabil viaţa şi vă determină să obţineţi rezultate personale slabe.

Definirea ţintelor şi a indicatorilor de performanţă personali

Obiectivele dumneavoastră personale decurg din introspecţie, precum şi dintr-o analiză a punctelor dumneavoastră tari şi slabe. Aceste obiective ar putea fi, de exemplu, întemeierea şi întreţinerea unei familii; a fi de ajutor; a vă bucura de sănătate fizică şi mentală; stabilitate financiară; a vă bucura de viaţă; a fi apreciat de ceilalţi; a avea prieteni şi colegi buni; a avea mai mult timp liber şi altele. Acestea sunt toate legate de obiectivele primare de *a fi mai fericit, a fi calm şi liniştit, a obţine ceva* şi *construirea de relaţii* (vezi de asemenea Maslow, 1970). Indicatorii dumneavoastră de performanţă fac ca obiectivele personale să fie măsurabile. Un indicator de performanţă personal este un punct de măsurare după care intenţiile şi acţiunile dumneavoastră pot fi judecate. Fiecărui indicator de performanţă puteţi să-i ataşaţi o valoare dorită care poate fi folosită pentru a-l măsura. Această ţintă depinde de asemenea de nivelul ţelurilor dumneavoastră. Indicatorii de performanţă şi ţintele trebuie să satisfacă criteriul SMART (engl. specific, measurable, achievable, result-oriented, time-specific). Ele trebuie să fie:

- *Specifice*. Ele trebuie să fie formulate specific astfel încât să poată influenţa şi comportamentul.
- *Măsurabile*. Ele trebuie să fie formulate astfel încât să poată măsura obiectivul.
- *Posibil de atins*. Ele trebuie să fie suficient de provocatoare pentru a scoate ce este mai bun din oameni.
- *Orientate spre rezultat*. Ele trebuie să fie realizabile şi acceptabile.
- *Legate de timp*. Ele trebuie să fie determinate temporal, astfel încât realizarea lor să poată fi urmărită în timp.

Pentru a ilustra dezvoltarea PBSC, factorii critici de succes personali, obiectivele, indicatorii de performanţă şi ţintele lui Frank Jansen sunt reprezentate în Tabelul 3.3. Aceste elemente PBSC au derivat din ţelul său personal.

Tabel 3.3

Factorii critici de succes personal, obiectivele, indicatorii de performanță și țintele lui Frank Jansen, directorul interimar de la Business Jet			
Factori critici de succes personal	**Obiective personale**	**Indicatori de performanță personali**	**Ținte personale**
FINANCIAR			
- Sănătate financiară	- Mai multe venituri - Venituri viitoare sigure	- Creștere de salariu - Contract de angajare	- Cel puțin 5% pe an - De la contract temporar (ca director interimar) la contract de angajare permanent (pe timp nelimitat) în doi ani
		- Pensie - Asigurare de dizabilitate	- 13% din salariul brut - 5% din salariul brut
	- Controlul cheltuielilor	- Procentul din venit dedicat cheltuielilor	- Să crească cu cel puțin 5% în doi ani
EXTERN			
Factori critici de succes personal	**Obiective personale**	**Indicatori de performanță personali**	**Ținte personale**
- Să fiu apreciat de familie, prieteni, colegi și angajator	- Să fiu apreciat de tovarășul de viață - Să fiu apreciat de propriii copii - Să fiu apreciat de prieteni	- Numărul de ieșiri împreună într-un cadru plăcut - Să fiu plăcut de către copiii mei - Numărul de prieteni adevărați	- Cel puțin o dată pe săptămână - De fiecare dată când există o ocazie pentru asta - Creștere depinzând de circumstanțe

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Factorii critici de succes personal, obiectivele, indicatorii de performanță și țintele lui Frank Jansen, directorul interimar de la Business Jet			
EXTERN			
- Să ofer muncă de înaltă calitate	- Să fiu apreciat de către angajator	- Nivelul de recompensă primit - Numărul de sarcini implicând autoritate delegată	- Crește cu cel puțin 5% pe an - Crește cu cel puțin 25% în doi ani
	- Nivel îmbunătățit de satisfacție al angajaților	- Gradul de satisfacție al angajaților	- Cel puțin 80% în 1,5 ani
	- Încredere mai mare din partea angajatorului în realizarea muncii mele	- Nivelul de satisfacție al angajatorului	- Cel puțin 80% în 1,5 ani
- Să lucrăm împreună armonios, ajutându-ne unul pe celălalt, inspirând pe ceilalți și împărtășind cunoștințele între noi	- Nivel îmbunătățit de satisfacție a celorlalți privind munca în echipă și contactul personal	- Scorul percepției celorlalți față de munca în echipă și contactul personal	- Cel puțin 80% în 2 ani
	- Satisfacție	- Ajutorarea celorlalți	- Trebuie determinat
INTERN			
Factori critici de succes personal	**Obiective personale**	**Indicatori de performanță personali**	**Ținte personale**
- Să lupt pentru sănătate fizică și psihică	- Să fiu sănătos fizic și psihic	- Procentul de concediu medical - Nivelul de tensiune - Nivelul de imunitate la stres	- Mai puțin de 2% în 1 an - Scade cu cel puțin 50% în 2 ani
	- Mai mult timp liber	- Numărul de zile de vacanță plătite pe an	- Scade cu cel puțin 50% în 2 ani
	- Să mă bucur de lucrurile bune în viață	- Plăcere	- Cel puțin 17 - Trebuie determinat

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUNOȘTINȚE ȘI ÎNVĂȚARE			
Factori critici de succes personal	**Obiective personale**	**Indicatori de performanță personali**	**Ținte personale**
– Să am inițiative, să învăț din propriile greșeli, să mă perfecționez și să mă dezvolt continuu – Să învăț zilnic ceva nou	– Productivitatea muncii crescute – Competențe de management îmbunătățit – Oportunitate de autoperfecționare în domeniul de business management – Abilități de leadership îmbunătățite	– Productivitatea muncii – Numărul de inițiative eficiente ca manager – Numărul de propuneri de îmbunătățiri strategice de succes – Procentul de competențe de management disponibile – Numărul de cursuri de management urmate – Numărul de cărți noi de management citite – Procentul de angajați care simt că lucrează sub un leadership eficace	– Creștere cu cel puțin 25% în 2 ani – Creștere cu cel puțin 30% pe an – Creștere minimum cu 30% pe an – 85% în 2 ani – 3 cursuri pe an – Cel puțin 10 pe an – 85% în 2 ani

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Formularea acțiunilor personale de perfecționare

Următorul pas în procesul de dezvoltare al strategiei personale conține formularea acțiunilor de perfecționare personală pentru realizarea misiunii, viziunii și obiectivelor personale. Ele implică perfecționarea continuă a competențelor, abilităților, comportamentului și activităților și sunt destinate creșterii bunăstării personale și a succesului atât în viața profesională, cât și în viața privată. Aici întrebarea ***cum*** este importantă: Cum vreau să obțin rezultatele personale? Cum pot să realizez obiectivele personale? Cum pot să-mi îmbunătățesc comportamentul? Cum mă asigur că învăț continuu atât personal cât și în echipă? Cum ajung să mă cunosc mai bine? În timpul acestui proces de formulare este recomandabil să aplicați brainstorming-ul cu o persoană în care aveți încredere și care va pune întrebările făcând posibil feedback-ul. Făcând aceasta, veți obține o mai profundă cunoaștere a țelului dumneavoastră. Implementarea acțiunilor de perfecționare personală este abordată în profunzime în Capitolul 5.

Frank Jansen a formulat de asemenea câteva acțiuni de îmbunătățire legate de obiectivele sale personale. Tabelul 3.4 arată câteva din acțiunile de perfecționare din perspectiva cunoștințe și învățare.

Una din cele mai importante acțiuni de perfecționare ale lui Frank este aceea de descreștere a stresului prin exercițiu regulat, meditație zilnică, exerciții de relaxare, transformarea sentimentelor negative în sentimente pozitive cu fiecare ocazie și crearea plăcerii la locul de muncă pentru a fi mai distractiv.

După spusele doctorului familiei mele cele mai importante simptome ale stresului sunt: un număr mare de zile de concediu medical, dureri de cap, agresivitate, nopți nedormite, nervozitate, depresii, nivel ridicat de presiune arterială, oboseală, teamă, fumat și băut intens, lipsă de concentrare și pierderi de memorie. După spusele lui Deepak Chopra (1994) exercițiile sunt un element esențial în procesul de creare a armoniei interne și un mod foarte eficace de a combate stresul și insomnia. El sugerează următorul ghid de acțiune:

- Faceți plimbări zilnice de câte 30 de minute; cel mai bun timp pentru aceasta este între orele 6 și 10 dimineața. Nu faceți exerciții după ora 6 seara, cu excepția plimbărilor liniștite.
- Puteți folosi alte tipuri de exerciții ușoare, precum ciclismul sau înotul. Potrivită este și o bicicletă fixă. Purtați haine ușoare, lejere.
- Nu exersați imediat după masă, ci așteptați între două și trei ore.
- În timpul exercițiilor mențineți fiecare postură un timp scurt și reveniți încet. Concentrați-vă atenția și respirația asupra părții tensionate a corpului.
- Utilizați doar 50% din capacitatea dumneavoastră fizică, de exemplu, dacă puteți alerga 4 km, alergați doar 2 km. Exersând regulat, abilitatea dumneavoastră va crește. Nu vă forțați corpul.
- Nu exersați foarte mult; în timpul și după exercițiu trebuie să vă simțiți plin de energie și puternic, și nu obosit și slăbit.
- Dacă sunteți obișnuit să exersați mult, reduceți nivelul la jumătate într-o lună și urmăriți ce acțiune are asupra somnului dumneavoastră.

Tabel 3.4. PBSC-ul lui Frank Jansen din perspectiva cunoştinţe şi învăţare

CUNOŞTINŢE ŞI ÎNVĂŢARE				
Factori critici de succes personali	**Obiective personale**	**Indicatori de performanţă personali**	**Ţinte personale**	**Acţiuni de perfecţionare personală**
- Să am iniţiative, să învăţ din greşeli, să mă perfecţionez şi să mă dezvolt continuu - Învăţ zilnic ceva nou	- Productivitate a muncii crescută - Competenţe de management îmbunătăţite - Oportunitate de autoperfecţionare în domeniul de business management - Abilităţi de leadership îmbunătăţite	- Productivitatea muncii - Numărul de iniţiative eficiente ca manager - Numărul de propuneri de îmbunătăţiri strategice de succes - Procentul de competenţe de management disponibile - Numărul de cursuri de management urmate - Numărul de cărţi de management nou citite - Procentul de angajaţi care simt că lucrează sub un leadership eficace	- Creşte cu cel puţin 25% în 2 ani - Creşte cu cel puţin 30% pe an - Creşte cu cel puţin 30% pe an - 85% în 2 ani - 3 cursuri pe an - Cel puţin 10 pe an - 85% în 2 ani	- Reducerea stresului prin meditaţie şi exerciţii de relaxare regulate - Crearea unui mediu plăcut la lucru şi acasă pentru a putea râde mai mult - Eliminarea temerilor - Acordarea atenţiei către activităţi folositoare - Să-mi programez timp să mă perfecţionez şi să ajut pe alţii să se perfecţioneze - O gândire strategică şi noi idei - Instruire la locul de muncă privind tratarea conflictelor, negocieri constructive şi influenţare - Să urmez un curs de Managementul cunoştinţelor şi Managementul timpului - Să citesc ultima carte a lui Deepak Chopra, Stephan Covey şi Hubert Rampersad - Să urmez un curs de leadership eficace

BCU TIMIŞOARA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Datorită numărului mare de acțiuni de îmbunătățire formulate, Frank Jansen le-a ierarhizat. El a dat cea mai mare prioritate pentru implementarea acțiunilor de îmbunătățire care vor avea cea mai mare contribuție la cei mai importanți factori critici de succes ai săi. El a luat în considerare aspecte cum ar fi caracterul practic al acțiunii, fezabilitatea ei și timpul necesar pentru a implementa acțiunea de îmbunătățire respectivă. În următoarea secțiune va fi introdusă o metodă pentru selectarea celei mai importante acțiuni de îmbunătățire care va fi implementată.

Acordarea priorității acțiunilor de perfecționare personală

Datorită numărului mare de acțiuni de îmbunătățire organizațională, care nu pot fi toate executate în același timp, Frank Jansen a decis să le ierarhizeze, acordând un număr de ordine fiecărei acțiuni. Acțiunile de îmbunătățire care vor avea cea mai mare contribuție la cei mai importanți factori critici de succes au primit cea mai ridicată prioritate. Scorul pentru fiecare acțiune de îmbunătățire a fost determinat conform următoarei metodologii (Rampersad 2003):

- Se dă o pondere (W1) factorului critic de succes analizat.
- Se dă o pondere (W2) contribuției acțiunii de îmbunătățire analizate la factorul critic de succes.
- Se înmulțesc aceste două ponderi pentru a obține scorul priorității (formula: $P = W1 \times W2$).

Tabel 3.5

Factorii W1 și W2	
Factorii W1 sunt determinați utilizând următoarea scală: 1 = neimportant 2 = mai puțin important 4 = important 5 = foarte important	Factorii W2 au fost notați după cum urmează: 1 = fără contribuție 2 = contribuție mică 3 = contribuție medie 4 = contribuție mare 5 = contribuție foarte mare

Ponderile W1 și W2 au fost estimate pe baza unui număr între 1 și 5 (vezi Tabel 3.5). Cu cât factorul critic este mai important, cu atât mai mare este factorul W1 și cu cât este mai ridicată contribuția acțiunii de îmbunătățire la factorul critic de succes, cu atât mai ridicat este factorul W2. Factorul P a fost calculat prin înmulțirea celor două ponderi medii. Acțiunile de îmbunătățire care au cel mai ridicat factor P au primit prioritatea să fie implementate primele.

Pentru a ilustra această procedură de selecție, numărul de prioritate pentru fiecare din acțiunile de îmbunătățire ale lui Frank, legate de dimensiunea cunoștințe și învățare este expusă în Tabelul 3.6. Doar acțiunile de îmbunătățire având un factor P mai mare sau egal cu 20 au fost alese pentru implementare.

Tabel 3.6

Numărul de prioritate al fiecărei acțiuni de îmbunătățire personală a lui Frank Jansen, privind dimensiunea de cunoştinţe şi învățare

Acțiuni de îmbunătățire	Contribuție la factorii critici de succes	Ponderea factorului critic de succes W1	Contribuția acțiunii de îmbunătățire la factorul critic de succes W2	Numărul de prioritate al acțiunii de îmbunătățire P = W1 x W2
- Reducerea stresului prin meditație şi exerciții de relaxare regulate	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	3	15
- Crearea unui mediu plăcut la lucru şi acasă pentru a putea râde mai mult	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	4	20
- Eliminarea temerilor mele	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	5	25
- Îndreptarea atenției către activități folositoare	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	3	15
- Să-mi programez timp să mă perfecționez şi să-i ajut pe alții să se perfecționeze	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	4	20
- O gândire strategică şi noi idei	- Să am inițiative, să învăț din greşeli, să mă perfecționez şi să mă dezvolt continuu	5	5	25
- Instruire la locul de muncă privind tratarea conflictelor, negocieri constructive şi influențare	- Învăț zilnic ceva nou şi voi fi mereu elev	4	3	12
- Să urmez un curs de managementul cunoştințelor şi managemenul timpului	- Învăț zilnic ceva nou şi voi fi mereu elev	4	5	20
- Să citesc ultima carte a lui Deepak Chopra, Stephan Covey şi Hubert Rampersad	- Învăț zilnic ceva nou şi voi fi mereu elev	4	5	20
- Să urmez un curs de leadership eficace	- Învăț zilnic ceva nou şi voi fi mereu elev	4	4	16

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Formularea Balanced Scorecard-ului Organizațional

Dacă un om avansează încrezător în direcția visurilor sale de a trăi viața pe care și-a imaginat-o, el va avea succes când nu se așteaptă.

Henry David Thoreau

Balanced Scorecard-ul Organizațional include misiunea, viziunea, valorile esențiale, factorii critici de succes, obiectivele strategice, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire ale organizației în totalitate. Aceste elemente ale OBSC sunt discutate mai amănunțit în această secțiune.

Formularea țelului comun al organizației

Formularea misiunii și viziunii comune, ca și a factorilor critici de succes și a valorilor esențiale constituie primul pas în procesul de dezvoltare a strategiei organizației. Cele mai importante întrebări esențiale sunt prezentate în Tabelul 3.7.

Împreună, misiunea și viziunea organizației formează un important instrument de management care reflectă sufletul organizației. Ele indică pentru ce luptă organizația, de ce există ea, care este obiectivul ei principal, încotro vrea să meargă, cum planifică să ajungă acolo pe baza valorilor sale (forțelor sale conducătoare) și punctele importante asupra cărora toți trebuie să se concentreze. Împreună, ele produc țelul comun al organizației și au un important impact asupra atașării angajaților la organizație și asupra performanței lor. Un scop al organizației corect formulat arată oamenilor cum pot contribui activitățile lor la întreaga organizație, ceea ce le permite să lucreze împreună cu mai mare entuziasm pentru obiectivele organizației. Ca urmare, ei se vor simți mândri să aducă o contribuție folositoare la ceva valoros. Țelul organizației va avea acest efect, doar dacă angajații cred că managementul are o implicare pe termen lung în afacere. Misiunea și viziunea organizației imprimă direcție unei organizații și funcționează ca o busolă sau ca o hartă. Formularea convingătoare a unei misiuni și viziuni decise, inspiratoare, orientată spre un țel, ușor de recunoscut, provocatoare și fascinantă, prin care oamenii să se simtă atașați, conduce de obicei la mai mult devotament, satisfacție și implicare. De fapt, un astfel de scop comun inspiră creativitate și motivare și mobilizează oamenii. Le dă energie și, deci, îi conduce spre o mai bună performanță. Acest proces este o cale prin care viitorul se clădește împreună. Conform lui Peter Senge (1990), acest viitor este influențat pozitiv de către o tensiune pozitivă dintre punctul în care se află organizația acum (realitatea existentă) și încotro vrea organizația să meargă (viziunea organizației). În această privință, următoarele principii joacă un rol important (Hargrove, 1995):

- *Principiul aspirației*. Ce vrem să devenim?
- *Principiul pârghiei*. Cum putem să aplicăm resursele noastre astfel încât să aibă cel mai mare efect?
- *Principiul convergenței*. Ce putem obține împreună?
- *Principiul concentrării*. Asupra cărui obiectiv ambițios ar trebui să ne concentrăm?

Tabel 3.7

Întrebări esențiale care se pun când se formulează misiunea și viziunea organizației (Rampersad, 2003)			
Țelul comun al organizației	**Întrebări esențiale**	**Aspecte**	**Implicarea angajaților**
MISIUNE	**DE CE EXISTĂM?** Cine suntem? Ce realizăm? Unde ne situăm acum? În ce scop și de ce există organizația noastră? Care este identitatea noastră? Care este motivul pentru a exista? Care este funcția noastră principală? Care este țelul nostru esențial final? Pentru cine existăm? Care sunt cele mai importante grupuri interesate de organizația noastră (stakeholders)? De ce facem ceea ce facem? Ce nevoie fundamentală satisfacem noi?	• Țelul esențial final • Funcția principală • Motivele pentru a exista • Grupurile interesate de organizația noastră Nu este legată de un orizont de timp.	• De ce lucrăm aici? • Ne putem identifica noi cu procedurile aplicate și cu metodele de lucru? • De ce considerăm că este important și esențial ca organizația noastră să existe? • Ce dorim să însemnăm unul pentru altul și pentru ceea ce ne înconjoară? • Ce valoare adăugată dorim să oferim? Importante aici sunt: motivarea, identificarea și țelul unitar.
VIZIUNE	**ÎNCOTRO MERGEM ÎMPREUNĂ?** Care este visul ambițios al organizației noastre? Care este viziunea noastră asupra viitorului? Încotro plecăm de aici? Care sunt ambițiile noastre pe termen lung? Ce dorim să obținem pe termen lung? Ce schimbări ne așteaptă în afacerea în care suntem? Care este imaginea comună despre o situație viitoare dorită și posibil de atins și care este calea de schimbare pentru a o atinge? Ce este decisiv pentru succesul nostru? Ce factori ne diferențiază? Pentru ce luptăm? Ce ne leagă? Cine dorim să fim? Ce este esențial în atitudinea noastră? În ce credem?	• Dezvoltări • Ambiții • Valori esențiale • Factori critici de succes • Competențe esențiale Viziunea este legată de un orizont de timp, ca și de obiective strategice, indicatori de performanță și ținte.	• Încotro ne îndreptăm împreună? • Care este dimensiunea organizațională cerută pe termen lung? Subiecte importante aici includ ghidarea scopurilor personale și a creativității, crearea unui climat pentru schimbare radicală, autoghidare, întărirea încrederii în viitor și astfel eliberarea energiei, întărirea unității de scop și a unității de comportament.

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA LIBRARY

Folosit ca instrument de management, misiunea/viziunea organizației oferă oportunitatea de a crea unitate în comportamentul angajaților, le permite să fie mândri de organizația lor și îi lasă să se concentreze asupra acelor activități relevante care creează valoare pentru client și elimină activitățile neproductive. O misiune/viziune eficace a organizației furnizează de asemenea o fundamentare pentru luarea deciziilor și îi ajută pe manageri să determine cum să folosească corect resursele disponibile. Declarațiile de misiune și viziune ale organizației formulate eficace se supun următoarelor criterii:

- Accentul este fixat pe altruism;
- Misiunea este scurtă, concretă și simplă; este ușor de înțeles și clară pentru oricine din organizație, așa încât poate fi folosită ca ghid concret pentru planificarea acțiunilor. Poate fi adesea vizualizată printr-un desen.
- Misiunea nu este concentrată explicit pe profitabilitate sau pe un alt element financiar și descrie mai degrabă *de ce* decât *ce*.
- Misiunea și viziunea apelează la cele mai multe grupuri care au interese în corporație și sunt formulate în termeni pozitivi.
- Misiunea și viziunea sunt realiste și pot fi recunoscute de toată lumea; fezabilitatea lor nu necesită discuții.
- Misiunea și viziunea sunt specifice organizației; accentul lor este fixat pe acele elemente care fac organizația să se distingă de alte organizații. În același timp, granițele misiunii, în mod specific, sunt larg definite pentru a permite dezvoltarea de noi inițiative.
- Misiunea și viziunea includ de asemenea componente etice și culturale, precum respect pentru persoană, contribuție la societate, ajutarea oamenilor să-și dezvolte capabilitățile ș.a.m.d.
- Viziunea este ambițioasă și provocatoare; ea inspiră pe angajați, dă o perspectivă atractivă obiectivului final, oferă ghidare pentru inițiativă și creativitate, apelează direct la oameni și adună împreună forțele din organizație.
- Viziunea oferă direcție; ea determină acțiunile de astăzi pentru a obține un viitor optim.
- Viziunea este completă; ia în considerare toate cele patru dimensiuni de scorecard: aspect financiar, clienți, procese interne, cunoștințe și învățare, precum și societatea.
- Viziunea avansează; elementele sale sunt bazate pe îmbunătățire, învățare și dezvoltare continuă. Viziunea trebuie revăzută la fiecare zece ani pentru a o menține proaspătă. O viziune eficace poate în general să ofere organizației direcție de succes pentru decade.
- Viziunea este legată de timp, pe când misiunea nu este definită în timp.

Misiunea organizației

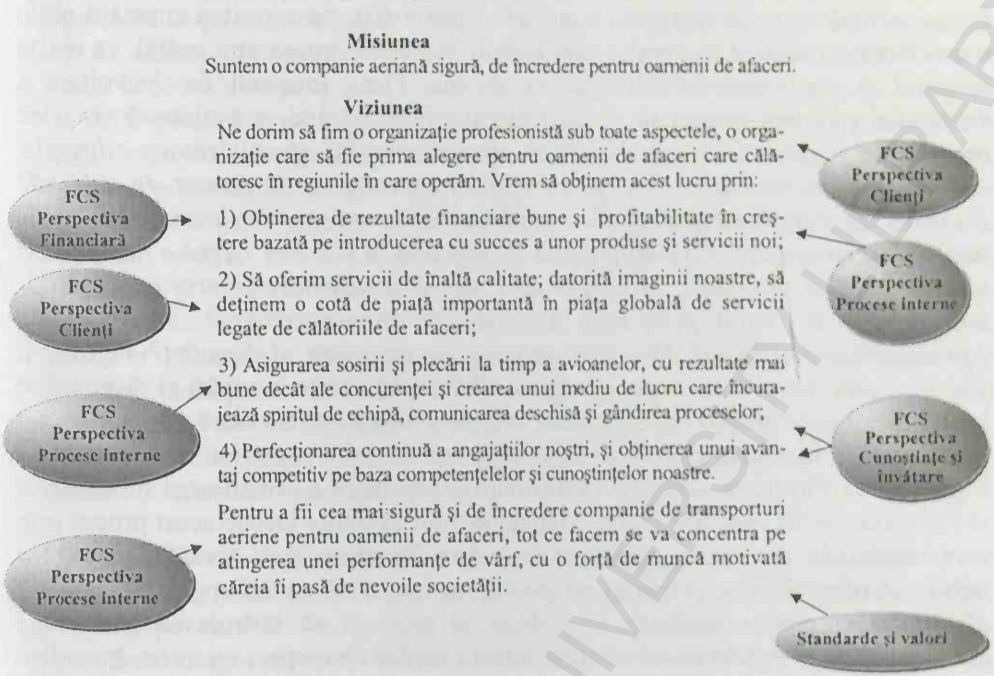
Misiunea organizației cuprinde identitatea organizației și indică rațiunile pentru existența ei: pentru cine există ea, de ce există, ce nevoi acoperă, care este obiectivul ei final, care este funcția sa de bază și care sunt cele mai importante grupuri cu interese în corporație. Întrebările relevante includ: Cu ce activități ne ocupăm? Ce fel de produse și/sau servicii furnizăm? Cum definim clienții pe care îi

servim? Pentru cine realizăm efortul? Ce valori unice oferim clienților noștri? O declarație de misiune de succes descrie, de asemenea, mai amănunțit, activitățile organizației și identifică domeniul afacerii în termeni de clienți, angajați, servicii și produse. Misiunea determină natura organizației și este nedelimitată în timp. Acest *„cod genetic"* al organizației este menit să ajute angajații să aibă o înțelegere comună a obiectivului principal, să crească devotamentul lor și să le explice prin ce diferă organizația lor de celelalte. O misiune eficient formulată și bine articulată creează unanimitate în comportamentul angajaților, întărește devotamentul lor și îmbunătățește atmosfera de comunicare reciprocă în interiorul organizației.

Viziunea organizației

Viziunea organizației include visul pe termen lung al organizației și indică drumul transformărilor necesare pentru a-l atinge. În afară de aceasta, viziunea include factorii critici de succes, standarde și valori. Arată, de asemenea, unde și cum organizația se detașează de altele. Aceasta înseamnă că viziunea organizației furnizează o cunoaștere a *competențelor esențiale*: domeniile în care organizația excelează, motivele pentru care clienții folosesc produsele și serviciile sale și principiile angajaților (Hamel și Prahalad, 1994). Conform lui James Collins și Jerry Porras (1997), viziunea ajută organizația să determine ce competențe esențiale trebuie menținute intacte și în ce direcție viitoare trebuie organizația să se perfecționeze. Punctul de pornire aici este: *păstrați competențele esențiale și stimulați progresul.* Viziunea organizației este legată de un orizont de timp, obiectivele strategice și de indicatorii de performanță corelați cu acest orizont. Indicatorii de performanță fac ca viziunea să fie măsurabilă. O viziune eficace formulată și bine articulată ghidează țelul personal și creativitatea, creează un climat propice schimbărilor majore, întărește încrederea în viitor și astfel descătușează energiile angajaților. Viziunea conține de asemenea indicații etice și este strâns legată de cultura organizației. Exemple ale acesteia includ: *respectăm persoana și clientul; aducem contribuție societății; ajutăm pe angajați să-și dezvolte potențialul; facem din satisfacția clientului cel mai important țel; lucrul în echipă.* Cultura organizației este strâns legată de comportament, standarde, valori, principii, emoții și gânduri ale oamenilor care fac această cultură (Lipton, 1997). Aceste elemente sunt determinate de un număr de factori precum educația, credințele religioase, etica profesională etc. Cercetările indică faptul că, cu cât este mai puternică cultura organizației, cu atât sunt angajații mai orientați spre rezultate (Peters și Waterman, 1992). O cultură este puternică dacă angajații împărtășesc multe idei și viziuni. Performanțele operaționale sunt de obicei influențate pozitiv când comportamentul organizației este continuu aliniat la cultura organizației. Mai mult, se pare că implicarea angajaților este de asemenea optimă, dacă valorile lor personale coincid cu valorile esențiale ale organizației. Atunci când angajații înțeleg cultura organizației, ei știu ce anume se așteaptă de la ei. Valorile esențiale ale organizației funcționează aici ca o fundație care sprijină și ghidează comportamentul angajatului legat de cerințele postului. Pentru a ilustra aceste idei, misiunea și viziunea organizației Business Jet sunt prezentate în Figura 3.5. După cum se vede, viziunea Business Jet constă în șapte factori critici de succes și câteva elemente care arată pentru ce luptă organizația. Acești factori critici de succes ai organizației vor fi discutați în detaliu în secțiunea următoare.

Figura 3.5. Misiunea şi viziunea organizaţiei Business Jet



Procesul de dezvoltare a misiunii şi viziunii

Procesul de dezvoltare a misiunii şi viziunii începe cu echipa de management care formulează conceptual misiunea şi viziunea organizaţiei şi apoi o comunică pe parcursul câtorva sesiuni către toate părţile interesate. În practică, această diseminare a ţelului comun se face din ce în ce mai mult prin conferinţe în companie, unde se instruiesc grupuri mari de participanţi (de la 30 la 80), care apoi discută misiunea şi viziunea organizaţiei între ei pentru a identifica cum poate fi implementată strategia. Pe baza acestui feedback, se fac ajustări şi se formulează o declaraţie de misiune şi viziune a organizaţiei, la care subscriu aproape toţi angajaţii. După aceasta, fiecare unitate de lucru (divizie/departament) formulează viziunea sa proprie, pornind de la ţelul comun al organizaţiei. După ce angajaţii s-au familiarizat cu viziunea departamentului / diviziei, ei o vor folosi pentru formularea viziunii propriei echipe. Acest proces de dezvoltare a misiunii şi viziunii se face la toate nivelurile organizaţiei, cu participarea activă, încă dintr-un stadiu incipient, a principalelor grupuri cu interese în corporaţie. Acest proces de învăţare este intuitiv, iterativ şi ciclic, precum şi democratic; se bazează pe schimbul de opinii, pe creativitate şi idealuri. Peter Senge (1990) oferă următoarele indicaţii: trataţi egal pe fiecare; luptaţi pentru o gândire unitară (nu se cere consens absolut); stimulaţi interdependenţa şi diversitatea şi concentraţi-vă pe proces (nu doar pe formularea declaraţiei de viziune). O dată cu dezvoltarea ţelului comun, activităţile şi cunoştinţele trecute şi prezente sunt aliniate la viitoarele aşteptări.

Prin schimbul de idei cu angajații (*brainstorming* în cadrul echipei, prin care fiecare echipă este reprezentantă a întregii organizații), managerii și angajații obțin o mai bună cunoaștere a cursului care trebuie urmat de organizație; astfel, va crește sprijinul și implicarea în întreaga organizație. Deci, procesul de dezvoltare a declarației este mai important decât declarația însăși. Când se evaluează viziunea organizației, următoarele întrebări sunt importante: *Vă oferă viziunea direcție, energie, putere, motivare, ceva pe care să te bazezi și un sentiment de căldură? Datorită ei simțiți că puteți să implementați cunoștințele intensiv și să le împărtășiți cu ceilalți? Vă simțiți personal implicat în viziune? Oferă o perspectivă tuturor părților interesate în corporație? Oferă o orientare tuturor activităților importante? Se leagă prin ceva viziunea de dumneavoastră? Vă face mai entuziast? Credeți în ea? Vă oferă viziunea un sentiment al direcției? Veți lucra din toate puterile pentru a realiza viziunea?* Punând aceste întrebări și răspunzând la ele, faceți niște alegeri care, gradual, vor da o formă tot mai clară viziunii. Acest proces constă în câteva cicluri divergente și convergente și are loc în spirală (vezi Figura 2.11). Fazele de adunare a informațiilor, de luare a deciziilor și formulare a viziunii sunt astfel parcurse ciclic. Managementul executiv începe acest proces prin care rezultatele sunt propagate de sus în jos. Pentru a face aceasta, managerii trebuie să ofere direcție și sprijin, să gândească împreună cu toți angajații, în loc să gândească ei pentru angajați. Ei trebuie să ajute și să instruiască persoanele arătându-le cum să folosească energia într-un mediu de respect reciproc, încredere și scop comun împărtășit.

Valori esențiale

După cum am văzut, viziunea organizației este bazată pe un număr de valori comune care sunt folosite pentru a întări unitatea de gândire a angajaților și pentru a influența pozitiv comportamentul lor. Aceste valori determină felul în care vor lucra oamenii pentru a realiza viziunea; ele exprimă comportamentul tuturor angajaților. Valorile esențiale funcționează ca o fundație care sprijină și dă direcție oamenilor în muncă. Ele se leagă de modul în care ne tratăm între noi și de modul în care vedem clienții, angajații, furnizorii și societatea în ansamblul ei. Conform lui James Collins și Jerry Porras (1997), valorile esențiale sunt principiile și fundamentele de ghidare neschimbate ale unei organizații, fundamentale pentru continuitatea sa. Acestea includ valorile interne, care determină unde se poziționează oamenii din organizație. Câteva întrebări importante aici sunt: *Care sunt valorile prețioase pentru noi? Pentru ce valori luptăm? Cum colaborăm între noi și cum lucrăm împreună? Ce gândim despre noi? Care sunt caracteristicile dorite ale stilului nostru cultural și de leadership?* Astfel, valorile esențiale sunt legate de cultura organizației; sunt atât de importante încât le prețuim chiar dacă nu suntem plătiți pentru ele.

Valorile esențiale aliniază oamenii și funcționează ca un lipici care leagă organizația. Ele ajută implicarea, loialitatea și devotamentul în toate aspectele

organizației, în special dacă acestea sunt în echilibru cu țelurile personale ale oamenilor. După cum se poate vedea în practică, efortul și implicarea oamenilor sunt de obicei optime atunci când principiile, standardele și valorile lor sunt aliniate la cele ale organizației. De aceea se recomandă a se alinia valorile esențiale la țelurile personale ale angajaților și managerilor și translatarea lor ulterioară la nivelurile de jos ale organizației. Voi discuta despre aceasta, în detaliu, mai târziu. În general organizațiile au între trei și șapte valori esențiale. Jack Welch a formulat cinci valori esențiale pentru a schimba General Electric: „birocrația refractară și tot nonsensul asociat cu ea"; „înțelegerea a ceea ce înseamnă responsabilitate, devotament și hotărâre"; „determinarea de obiective radicale și realizarea lor cu energie și integritate"; „să avem încrederea să împuternicim pe alții"; și „nimic nu este secret". Konosuke Matsushita, realizatorul Japoniei moderne, a formulat șapte valori spirituale pentru Matsushita Electric Co. (de asemenea, a dezvoltat o nouă etică de afaceri pentru Japonia): „servirea națiunii prin industrie", „corectitudine", „armonie și cooperare", „luptă pentru îmbunătățire", „curtoazie și modestie", „ajustare și asimilare" și „recunoștință".

Un set de valori esențiale ale companiei Business Jet este dat în următorul text din chenar. Integritatea și plăcerea joacă un rol important aici. Integritatea se ocupă de etică, pe care o voi aborda în secțiunea următoare. Kamp (1999) scrie următoarele despre plăcere: *Richard Branson a fost intervievat. El a spus că s-a îmbrăcat informal și a făcut glume pentru a încuraja pe angajații săi să facă la fel. El a dorit ca ei să considere plăcerea ca parte esențială a muncii lor, în loc de ceva care ține doar de viața lor privată. El a crezut că poate încuraja pe alții să facă la fel dacă el abordează munca într-un mod plăcut.*

Valorile esențiale ale companiei Business Jet

Business Jet este ghidată de următoarele valori esențiale:

Integritate: Să facem afaceri în mod integru. Integritatea nu este niciodată compromisă.

Plăcere și pasiune: Să lucrăm cu oameni devotați cărora le place ceea ce fac, sunt pasionați și sunt hotărâți să obțină performanțe superioare în tot ce compania noastră aeriană întreprinde. Implicarea angajaților este modul nostru de viață.

Orientarea către client: Să ascultăm continuu ce spun clienții noștri, să aflăm așteptările lor și să le oferim serviciile de calitate pe care le așteaptă de la noi, să-i satisfacem în mod constant. Ei sunt în centrul a tot ceea ce facem.

Sigur și de încredere: Să fim cunoscuți ca cea mai sigură și de încredere companie aeriană pentru oameni de afaceri.

Julie Bick (1997) a făcut următoarele remarci bazate pe experiența ei la Microsoft: *Spiritul de echipă este întărit de experiențele comune, indiferent dacă asta se face lucrând din greu sau în timpul liber. Plăcerea crește camaraderia și*

moralitatea. De aceea, luați regulat pauze pentru a vă relaxa și a face din ocaziile speciale ceva deosebit.

Legarea țelului comun de etică

Etica în afaceri este o parte esențială a conceptului Total Performance Scorecard. Aceasta implică faptul că organizația trebuie să țină cont de etică și de responsabilitate socială pentru a asigura faptul că acțiunile ei au integritate și reflectă standarde etice înalte. Țelul comun trebuie de aceea să fie inspirat de etică. Etica se referă la datoria umană și la principiile pe care această datorie se bazează (Thompson și Strickland, 2002).

Orice companie are o datorie etică către acționarii săi, angajați, clienți, furnizori și comunitate în general.

Fiecare dintre aceste grupuri interesate în companie influențează organizația și în schimb este influențat de ea.

Datoria către acționari apare din așteptările acestora într-o rentabilitate superioară a investiției și primirea unor dividende mari. Este datoria morală a conducerii executive și a angajaților să urmărească dezvoltarea unei organizații profitabile pe baza investiției acționarilor. Datoria etică a companiei către angajații săi se naște din respectul ei pentru valoarea și demnitatea persoanelor care își dedică energia creșterii afacerii. Managementul executiv are de asemenea datoria morală de a promova interesele angajaților, precum dezvoltarea competențelor, dezvoltarea carierei, siguranța locului de muncă, un loc de muncă nepericulos și respect pentru demnitatea și intimitatea datorate tuturor ființelor umane.

Datoria etică față de clienți cuprinde furnizarea de produse și servicii de calitate și fiabile, la prețuri corecte, care sunt livrate la timp și în bugetul stabilit de regulamente. Organizațiile au datoria morală de a proteja consumatorii: prin informarea lor voluntară asupra ingredientelor din produse și dacă acestea ar putea avea un potențial efect nociv; prin retragerea produselor pe care le suspectează că ar avea piese defecte sau defecte de proiectare ș.a.m.d.

Datoria etică față de furnizori reiese din relația de parteneriat a organizației cu furnizorii, care este necesară pentru a crește valoarea adăugată și a realiza produse de înaltă calitate. Companiile se confruntă cu câteva probleme de etică în relația cu furnizorii. De exemplu, este etic să cumperi bunuri de la furnizori care folosesc munca copiilor, plătesc salarii mici sau asigură condiții de lucru neadecvate?

Datoria etică a companiei față de comunitate în ansamblu se naște din faptul că, făcând parte din societate, se așteaptă de la companie să acționeze ca un bun cetățean. Acest fapt este demonstrat, de exemplu, de plata taxelor, grija față de mediu, sprijinirea activităților din comunitate, crearea de locuri de muncă și desfășurarea activităților cu responsabilitate.

Un scop comun etic cere comportament etic de la fiecare membru din organizație. Pentru a fi de succes, managementul și angajații trebuie să acționeze în conformitate cu principiile și valorile formulate. Textul încadrat dezbate infamul exemplu al unei companii de succes care a avut un scop comun etic eficace, dar cu toate acestea a dat faliment deoarece a fost subminată de comportamentul lipsit de etică al managementului său (Thompson și Strickland, 2002). Cazul Enron accentuează importanța armonizării țelului personal al managerilor și angajaților cu comportamentul lor și cu țelul comun al organizației. Alinierea reciprocă a țelului personal și a celui comun va fi discutată în secțiunea următoare. Constituie o bază solidă pentru managementul etic.

Dezbaterea Enron: un scop comun curajos, subminat de comportamentul lipsit de etică al managerilor

Până la prăbușirea din toamna anului 2001, Enron a fost una din cele mai mari companii din lume din domeniul distribuției de electricitate, gaz natural și bandă largă pentru comunicații, cu venituri care depășeau 100 miliarde USD.

Intenția strategică a Enron a fost să devină compania stindard în energie și comunicații a secolului XXI, prin eforturile făcute în patru domenii esențiale: servicii de vânzare cu ridicata, servicii de bandă largă, servicii de energie și servicii de transport. Managementul Enron declara că fiecare dintre aceste unități de afaceri sprijineau țelul comun al organizației, declarat astfel:

Cine suntem și pentru ce existăm?

Noi oferim o gamă largă de soluții fizice, de transport, financiare și tehnice către mii de clienți de pe tot globul. Scopul afacerii noastre este să creăm valoare și oportunități pentru afacerea dumneavoastră. Facem asta prin combinarea resurselor financiare, accesul la materii prime și cunoștințe pentru a crea soluții inovatoare la probleme industriale provocatoare. Suntem binecunoscuți pentru produsele noastre: electricitate și gaz natural, dar astăzi oferim de asemenea energie cu amănuntul și produse de comunicare în bandă largă. Aceste produse le oferă clienților noștri flexibilitatea de a concura astăzi cu succes.

În ce credem?

Începem cu o credință fundamentală în înțelepciunea de netăgăduit a piețelor deschise. Suntem convinși că alegerea consumatorului și competiția conduc la scăderea prețurilor și la inovare. Enron este un laborator pentru *inovare*. De aceea angajăm cei mai buni și mai strălucitori oameni. Noi credem că fiecare angajat poate aduce ceva special aici.

Noi încurajăm oamenii să facă ceva important prin crearea unui mediu în care fiecăruia îi este permis să atingă potențialul maxim și unde fiecare are o parte din rezultat. Credem că această abordare antreprenorială stimulează *creativitatea*. Noi apreciem *diversitatea* și ne angajăm să înlăturăm toate barierele la angajare și

promovare legate de sex, orientare sexuală, rasă, religie, vârstă, origine etnică sau națională sau abilități fizice. Succesul nostru este măsurat prin succesul *clienților* noștri. Suntem hotărâți să suplinim nevoile lor de energie cu soluții care să le ofere un avantaj competitiv. Lucrăm împreună cu ei astfel încât să se consolideze beneficiile unui parteneriat pe termen lung cu Enron. În tot ceea ce facem, urmărim securitatea operațiilor și protecția mediului înconjurător. Aceasta este o responsabilitate pe care ne-o asumăm cu seriozitate în toate locurile de pe glob unde avem afaceri. Noi schimbăm modul în care se livrează energia, precum și piața pentru ea. Noi reinventăm fundamentele acestei afaceri prin furnizarea de energie la prețuri mai scăzute și în forme mai utile decât au fost asigurate înainte. Tot ceea ce facem reprezintă schimbare. *Împreună* noi vom crea compania de energie conducătoare în lume. Împreună noi vom defini compania de energie a viitorului.

Valorile noastre esențiale

Integritate: Lucrăm deschis, cinstit și sincer cu clienții și potențialii clienți. Când spunem că vom face ceva, o vom face; când spunem că nu putem sau nu vom face ceva, nu vom face.

Respect: Noi îi tratăm pe alții așa cum ne-ar plăcea să fim noi tratați. Nu tolerăm tratamentul abuziv sau nerespectuos. Brutalitatea, nesimțirea și aroganța nu-și au locul la noi.

Excelență: Vom fi mulțumiți doar cu rezultatele foarte bune în tot ceea ce facem. Vom continua să ridicăm ștacheta pentru fiecare. Marea distracție pentru noi toți aici va fi să descoperim cât de buni putem fi în realitate.

Comunicare: Avem obligația de a comunica. Aici, ne facem timp pentru a comunica unii cu alții și de a asculta. Noi credem că informația înseamnă mișcare și că informația mișcă oamenii.

Dar slăbiciunile și discordanțele în strategia Enron au apărut în toamna lui 2001, începând cu dezvăluiri că organizația a făcut datorii de mai multe miliarde pentru a crește afacerea de vânzare de energie care nu apăreau în bilanțul contabil. Datoria din bilanț a fost ascunsă prin fraze obscure din note de subsol ale declarațiilor financiare, implicând parteneriate misterioase în care Directorul Financiar avea interese (și pe care clar le-a folosit pentru a face profituri de milioane). După ce prețul acțiunilor Enron a scăzut de la 80$ la 30$ în ciuda rapoartelor de venituri strălucitoare, bine-cotatul Director General a demisionat brusc în august 2001 din „motive personale". Câteva săptămâni mai târziu, Directorului Financiar i s-a cerut să demisioneze ca urmare a dezvăluirilor privind conflictul său de interese din parteneriatele pe care Enron le avea cu firme de vânzare a energiei. În același timp, alți manageri executivi ai firmei continuau să insiste public că firma era într-o poziție financiară sănătoasă și că afacerea era sigură, sperând să oprească clienții de a pleca la concurență și de a reasigura pe acționarii neliniștiți. Dar cea mai de preț nestemată a Enron, afacerea de vânzare de energie, care a adus aproximativ 60 miliarde $ în venituri raportate, era cercetată

tot mai atent, deopotrivă pentru datoria care a fost acumulată pentru a suporta un aşa volum imens de vânzare şi pentru foarte scăzuta cotă de profit (anumite aspecte fiind suspecte datorită operaţiunilor de cosmetizare contabilă care au primit girul firmei Arthur Andersen, auditorul companiei Enron). În câteva săptămâni, Enron a fost declarată în stare de faliment, preţul unei acţiuni a scăzut sub 1$, acţiunile au fost delistate de la bursa din New York şi un scandal fără precedent creştea zilnic. Arthur Andersen a concediat partenerul care se ocupa de conturile Enron când a ieşit la iveală că acte privind auditul au fost distruse într-un evident efort de a obstrucţiona ancheta congresului asupra cauzelor colapsului Enron. Consiliul de Administraţie al Enron a reziliat contractul de servicii de auditare cu Arthur Andersen. Apoi, au fost prinse persoane din Enron încercând să distrugă documente în ianuarie 2002, într-o încercare de a ascunde operaţiunile companiei de investigatori. Preşedintele Director General al Enron a demisionat; fostul vicepreşedinte s-a sinucis după ce a devenit public că la începutul anului 2001 a protestat vehement împotriva practicilor contabile folosite de Enron. A ieşit de asemenea la iveală că managerii executivi au vândut acţiuni ale Enron cu multe luni înainte, când scăderea valorii acţiunilor abia începuse. Angajaţii Enron – majoritatea având toţi banii din fondul de pensionare 401(k) băgaţi în acţiuni Enron şi din care 4000 au fost concediaţi într-un efort disperat de reducere a costurilor – au privit neajutoraţi cum economiile lor pentru pensie au dispărut o dată cu prăbuşirea Enron. Gradul şi dimensiunea comportamentului lipsit de etică al managementului de la Enron este încă sub investigare. Dar, în mod clar managementul de la Enron nu a acţionat în concordanţă cu principiile şi valorile care apăreau expuse în declaraţia sa de misiune.

Sursă: Folosit cu permisiune de la A. A. Thompson şi A. J. Strickland. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill, 2002, pp. 65–66.

O varietate de metode pot fi folosite pentru a îmbunătăţi etica afacerii, ca de exemplu (Vezi şi Miller, Catt şi Carlson, 1996):

- *Scrierea unui cod de etică;* acesta spune angajaţilor şi managerilor cum trebuie să acţioneze în diferite situaţii şi le clarifică faptul că se aşteaptă ca ei să recunoască dimensiunile etice ale politicii şi acţiunilor corporaţiei. Aceasta trebuie întotdeauna inclusă în ţelul comun al organizaţiei. Comunicarea liberă şi deschisă este elementul cheie în implementarea codului de etică. Steve Jobs, CEO al lui Apple Computer, a declarat următoarele despre această comunicare: Cred puternic în comunicarea deschisă în firmă. Toţi angajaţii au acces complet la aproape orice informaţie în companie, incluzând salariile celorlalţi angajaţi. Doar când angajaţii înţeleg întregul plan al organizaţiei vor fi capabili să ia decizii eficace care sunt în concordanţă cu valorile companiei.

  Dedicaţie faţă de comportamentul etic al afacerii; managementul executiv trebuie să se implice deschis într-o conduită etică şi trebuie să ofere leadership constant în păstrarea şi reînnoirea valorilor organizaţiei.

- Toți cei din organizație trebuie să fie conștienți de valorile esențiale ale programului etic al firmei. Este important ca personalul de la toate nivelurile organizației să fie implicat și dedicat, pentru că astfel se dezvoltă niveluri ridicate de mândrie și încredere în afacere.
- *Stabilirea unui comitet permanent pentru etică.*
- *Angajarea unui reprezentant al managementului executiv pentru rezolvarea reclamațiilor;* cineva care să poată ajunge direct la managementul executiv al companiei cu probleme, sugestii și reclamații.
- *Stabilirea de linii directe de comunicare („hot lines") pentru comentarii și reclamații privind acte non-etice;* pentru procesarea rapoartelor privind comportamentul lipsit de etică. Angajații trebuie să perceapă ca fiind de datoria lor să semnaleze astfel de comportamente.
- *Desfășurarea de seminarii etice în companie.*
- *Dezvoltarea de programe de comunicare care pun accentul pe etica corporației*; informarea și motivarea angajaților, clienților, furnizorilor, acționarilor și a publicului în general.
- *Realizarea de audituri etice;* cel puțin anual, pentru a asigura conformitatea personalului.
- *Introducerea de proceduri de aplicare;* incluzând măsuri disciplinare care merg până la desfacerea contractului de muncă, pentru violări ale comportamentului etic.
- *Acordarea unei atenții speciale valorilor și eticii în practicile de selecție și angajare a personalului.*
- *Acordarea de recunoaștere și recompense;* pentru angajatul având comportament etic exemplar sau pentru performanțe manageriale exemplare.

Armonizarea țelului personal cu țelul comun al organizației

În prima jumătate a acestui capitol am discutat despre alinierea țelului personal la comportamentul personal pentru a acționa etic, a crea o pace interioară, a dezvolta carisma personală și a crește credibilitatea personală. Aici, alinierea dintre țelul personal și țelul comun al organizației este esențială pentru reducerea stresului și a uzurii, stimulând plăcerea, participarea activă și motivarea angajaților. O dată ce aceste două țeluri au fost formulate, este nevoie de o perioadă de gândire, în care să reflectăm profund asupra echilibrării dintre aceste două elemente ale scorecard-ului. Acest proces de echilibrare se referă la obținerea unui nivel înalt de concordanță între țelurile personale și organizaționale și o creștere reciprocă în valoare. Oamenii nu lucrează cu devotament și nu cheltuiesc energie cu ceva în care nu cred sau cu care nu sunt de acord. Claritatea și uniformitatea valorilor și principiilor personale și organizaționale sunt deci esențiale pentru implicarea activă a oamenilor. Experiența ne învață că identificarea cu organizația este cel mai important motiv pentru angajați să se dedice activ realizării obiectivelor organizației. Oamenii au cu toții valori și principii pe care trebuie să încercăm să le

înțelegem și să le direcționăm către valorile organizației. Doar făcând aceasta, schimbările și îmbunătățirile se vor permanentiza. Întrebările importante aici sunt: se potrivește țelul tău personal cu țelul comun al organizației? Se armonizează între ele? Drept concluzie:

(<Misiune>, <Viziune>, < Roluri esențiale>) (<Misiune>, <Viziune>, <Valori esențiale>)
Personal ≈ Organizațional
Țelul personal ≈ Țelul comun al organizației
Balanced Scorecard-ul Personal ≈ Balanced Scorecard-ul Organizațional
Învățare individuală ≈ Învățare colectivă

Acționați în concordanță cu țelul etic comun formulat? Vă puteți identifica cu țelul comun al organizației? Făcând aceasta vă simțiți personal implicat în atingerea țelului organizației? Valorile și principiile dumneavoastră se potrivesc cu viziunea organizației și cu valorile sale esențiale? Dacă nu se potrivesc, este plecarea din companie cel mai bun răspuns? Vă ajută aici să decideți cele mai importante valori ale dumneavoastră ? Care aspecte ale țelului dumneavoastră personal se potrivesc și care intră în conflict cu țelul comun al organizației? Care sunt neglijate? există o situație câștig – câștig între interesele dumneavoastră și cele ale organizației? Se regăsesc misiunea, viziunea și rolurile esențiale personale în țelul comun al organizației? Dacă nu, trebuie ele dezvoltate sau ajustate? Sunt ele acceptabile? Cum pot ele să se dezvolte în cadrul organizației? Trebuie ca nivelul țelului dumneavoastră să fie coborât? Care dintre abilitățile dumneavoastră trebuie să fie un pilon al organizației pentru a realiza astfel misiunea organizației? Ce doriți să câștigați cu asta? Sunt așteptările dumneavoastră de dezvoltare în concordanță cu cele ale organizației? Aveți probleme cu etica la locul de muncă? V-ați gândit să vă schimbați locul de muncă din această cauză? Miller, Catt, și Carlson (1996) prezintă un mod personal de a aborda problemele de etică la locul de muncă (când, de exemplu, managerul vă cere să acționați incorect):

1. Asigurați-vă că există un conflict. Asigurați-vă că atât dumneavoastră cât și managerul aveți toate faptele. Verificați contractul pentru a vedea dacă activitatea este permisă.
2. Decideți cât de mult sunteți dispus să riscați. Faceți o analiză cost-beneficii. Priviți la toți cei implicați și întrebați-vă care este câștigul și pierderea pentru fiecare grup.
3. Acționați. Dacă acțiunea incorectă este suficient de importantă pentru dumneavoastră pentru a vă asuma riscul, spuneți managerului dumneavoastră că nu puteți să o faceți. Nu aduceți acuzații la adresa managerului dumneavoastră. Lăsați-l să-și salveze onoarea.
4. Dacă apar necazuri, căutați ajutor. Dacă managerul dumneavoastră vă spune că trebuie să o faceți oricum și simțiți că nu puteți, atunci trebuie să mergeți la o persoană cu influență în companie. Încercați să nu mergeți direct la șefii managerului dumneavoastră.

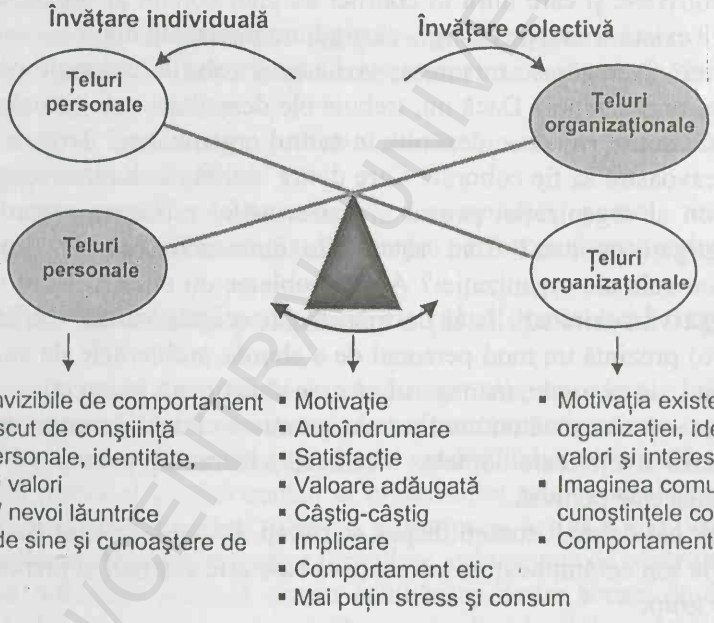
BCU "DIMITRIE CANTEMIR" LIBRARY

5. Luați în considerare schimbarea locului de muncă. Dacă persoana de la care solicitați ajutor nu vede nici o problemă în sarcina pe care ați primit-o, atunci probabil că va trebui să demisionați. Evaluați țelul personal al managerului dumneavoastră și țelul comun al organizației. Dacă ele intră în conflict cu ale dumneavoastră, atunci plecarea poate fi cel mai bun răspuns.

Alinierea țelului personal la țelul comun se referă la concordanța dintre Balanced Scorecard-urile Personal și Organizațional sau învățarea individuală versus învățarea colectivă (vezi Figura 3.6). Aceasta asigură că acțiunile organizației dumneavoastră sunt *corecte*. Am definit această acțiune astfel:

Acțiune personală corectă în organizația dumneavoastră = a fi + autocunoaștere + a face + alinierea țelului personal la comportamentul personal + alinierea țelului personal la țelul comun.

Figura 3.6. Alinierea țelului personal cu țelul comun al organizației



Concordanța dintre țelul personal și țelul comun al organizației trebuie să aibă loc și la toate nivelurile mai joase ale organizației. Pentru acest motiv este important să cunoaștem ce nevoi interioare specifice se află în spatele comportamentului angajaților și ce îi motivează să rămână în organizație sau să o părăsească. Textul încadrat prezintă rezultatul investigației factorilor care determină părăsirea organizațiilor de către personalul specializat în teoria informației, din Olanda și care sunt nevoile individuale (Wanrooy, 2001).

Factori de fluctuație în companie a personalului IT în Olanda

Motive de rămânere	Motive de plecare
1. Un post interesant, cu multă variație	1. Puține sarcini interesante sau deloc
2. Noi provocări	2. În esență un post neinteresant
3. Post sigur	3. Venit scăzut
4. Mai mulți bani	4. Puține șanse de promovare
5. Loc favorabil pentru afaceri	5. Colegi neplăcuți
6. Promovare și posibilități de carieră	6. Prea multă presiune la muncă
7. Independență	7. Nu există sau e mică dimensiunea salarială
8. Colegi plăcuți	8. Lider care nu stimulează
9. Dimensiunea venitului	9. Loc nefavorabil pentru afaceri
10. Oportunități de instruire	10. Foarte puțină libertate

Evans și Russell (1991, p. 26) oferă un excelent exemplu al unor motive interpretate greșit:

> *O mare companie de software a avut probleme cu reținerea unor tineri și talentați programatori. Investise mult timp și bani în instruirea lor, dar după unul sau doi ani ei au plecat la alte companii. Compania le plătea acestor persoane salarii mari, le oferea un mediu de lucru plăcut și le oferea beneficii suplimentare peste medie. Dar cu toate acestea, au continuat să plece. Eroarea pe care a făcut-o Directorul General a fost presupunerea că persoanele în cauză erau motivate în primul rând de nevoi materiale. Când au început să cerceteze care erau nevoile lor reale, au descoperit o nevoie mare pentru autonomie personală, creativitate și dezvoltare personală. Din cauza dimensiunii și complexității proiectelor, echipele cuprindeau cel puțin 10 persoane. Aceasta însemna că existau puține șanse pentru satisfacerea nevoilor personale. În majoritatea companiilor în care acești tineri programatori au plecat să lucreze, proiectele erau mai mici, iar atmosfera de lucru era mai personală; astfel ei își puteau dezvolta mai bine spiritul creator.*

Managerii și angajații lor nu au obligatoriu aceiași factori care îi motivează în muncă (Miller, Catt și Carlson, 1996). Comparați cu angajații, managerii acordă o mai mare importanță salariului ca instrument motivațional. Textul încadrat

BUJ LIBRARY

schițează diferențele dintre factorii considerați valoroși de către angajați și supraveghetori. Mulți dintre factorii considerați valoroși de către angajați nu sunt de natură financiară (Kovach, 1987).

Motivația: Angajați versus supraveghetori (Kovach, 1987)	
Unui eșantion de muncitori industriali din SUA i s-a cerut să ordoneze zece factori motivanți pentru muncă. În plus, supraveghetorii au ordonat aceiași factori, pe baza percepției lor despre cum i-ar ordona muncitorii.	
Ordonarea reală făcută de muncitori	**Percepțiile supraveghetorilor despre ordonarea făcută de muncitori**
1. Munca interesantă	1. Salarii bune
2. Aprecierea corectă a muncii făcute	2. Siguranța postului
3. Sentimentul că este implicat	3. Promovarea și evoluția în organizație
4. Siguranța postului	4. Condiții bune de lucru
5. Salarii bune	5. Munca interesantă
6. Promovarea și evoluția în organizație	6. Loialitatea personală față de angajați
7. Condiții bune de lucru	7. Disciplină impusă cu tact
8. Loialitatea personală față de angajați	8. Aprecierea corectă a muncii făcute
9. Disciplină impusă cu tact	9. Ajutor și înțelegere în problemele personale
10. Ajutor și înțelegere în problemele personale	10. Sentimentul că este implicat

Definirea factorilor critici pentru succesul organizației

Factorii critici pentru succesul organizației sunt identificați în viziunea organizației. Un factor critic de succes al organizației este un factor în care organizația trebuie să excelеze pentru a supraviețui sau unul care este de importanță primordială pentru succesul organizației. Aceste teme strategice sunt unice pentru organizație. Ele indică în general o strategie a organizației și determină avantajul ei competitiv. Aceștia sunt factorii care sunt legați de competențele esențiale, care permit organizației să se evidențieze pe piață. De asemenea, acești factori ghidează organizația și pot fi critici pentru succesul sau eșecul acesteia. Ei trebuie să fie documentați pe baza unei ședințe de brainstorming cu angajații și managerii, iar apoi organizați ierarhic. Factorii critici de succes nu

sunt formulaţi într-o formă cuantificată. Ei vor fi cuantificaţi mai târziu prin intermediul indicatorilor de performanţă şi al ţintelor. Întrebări esenţiale pentru formularea factorilor critici de succes organizaţional sunt: Pe ce se bazează avantajul nostru competitiv? Ce generează profit? Ce capabilităţi şi talente ne diferenţiază? Cum ne percep acţionarii? Cum ne percep clienţii? Cum pot fi controlate procesele principale ale afacerii pentru a le face valoroase? Cum putem să rămânem de succes şi în viitor? Toate aceste întrebări sunt legate de cele patru perspective ale scorecard-ului. Exemple de factori critici de succes sunt: *putere şi sănătate financiară; personal bine motivat; un mediu de lucru stimulativ; angajaţi cu abilităţi; lucru în echipă; orientare către client; buna servire a clienţilor; poziţie fruntaşă pe anumite pieţe; imagine bună; produse de înaltă calitate; introducerea rapidă a noilor produse pe piaţă; organizaţii intermediare eficiente; sortiment complet de produse; atitudine responsabilă faţă de mediul înconjurător.*

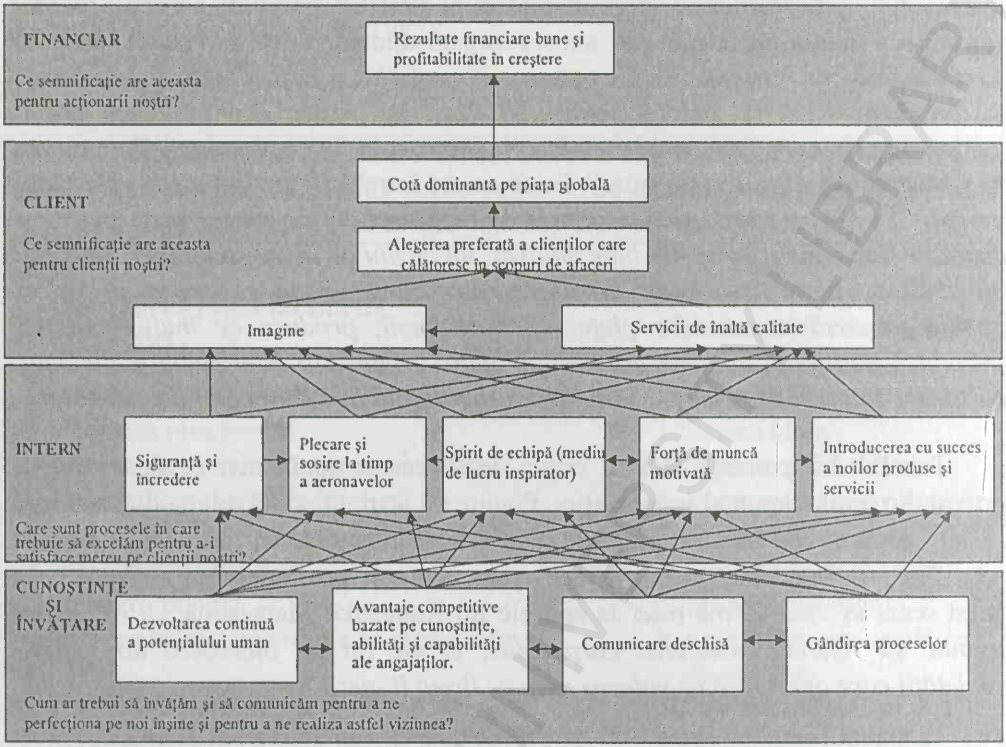
Tabelul 3.7 prezintă factorii critici de succes ai companiei Business Jet ce provin din ţelul comun al organizaţiei. Figura 3.8, care prezintă relaţia dintre aceşti factori, arată că toţi factorii critici de succes sunt interconectaţi. Ei conduc cu toţii spre factorul financiar „rezultate financiare bune şi profitabilitate crescută". În acest sens, aş vrea să mă refer la spusele lui Konosuke Matsushita: *„Profitul nu trebuie să reflecte aviditatea corporaţiei, ci un vot de încredere din partea societăţii care apreciază ca valoros ceea ce firma îi oferă".*

Tabelul 3.7

Factorii critici de succes ai companiei Business Jet	
Financiar	**Clienţi**
• Rezultate financiare bune şi profitabilitate crescută	• Cotă dominantă pe piaţa globală • Prima alegere a clienţilor care călătoresc în interes de afaceri • Servicii de înaltă calitate • Imagine
Procese interne	**Cunoştinţe şi învăţare**
• Sigură şi de încredere • Sosire şi plecare la timp a avioanelor • Spirit de echipă (mediu de lucru care inspiră) • Forţă de muncă motivată • Introducerea cu succes a produselor şi serviciilor novatoare	• Dezvoltarea continuă a potenţialului uman • Avantaj competitiv bazat pe cunoştinţele, abilităţile şi aptitudinile angajaţilor • Comunicare deschisă • Gândire axată pe proces

BUSINESS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 3.8. Relațiile dintre factorii critici de succes ai companiei Business Jet



Formularea obiectivelor organizației

Formularea obiectivelor strategice constituie cel de al treilea pas în procesul OBSC (vezi Figura 3.1). Obiectivele strategice sunt rezultate măsurabile care sunt derivate din factorii critici de succes în scopul realizării viziunii organizației. Folosind verbe de acțiune, se descrie rezultatul avut în vedere așa încât acesta să fie realizat. Obiectivele strategice sunt eficace doar atunci când sunt formulate în așa fel încât să fie măsurabile și pot exercita influență prin manageri și angajați. Fiecare factor critic de succes are unul sau mai multe obiective strategice care sunt legate de una dintre cele patru dimensiuni ale scorecard-ului (vezi Figura 3.4). Cuantificarea obiectivelor este interzisă în acest punct, dar va avea loc într-un stadiu ulterior prin intermediul indicatorilor de performanță și al țintelor. Cunoașterea obiectivelor strategice este îmbunătățită prin identificarea clară de la început a punctelor tari și slabe ale organizației (intern) și a oportunităților și amenințărilor din mediul extern care o influențează (extern). Când se formulează obiectivele strategice, trebuie luate în considerare toate grupurile care au interese în companie. Cele mai importante obiective privind diferitele grupuri de interese sunt prezentate în următorul text încadrat. *Angajații sunt pe primul loc, clienții sunt pe locul doi, iar acționarii sunt pe locul trei.*

Obiectivele strategice legate de fiecare grup de interese

1. **Angajaţi.** Inspirarea competenţei angajaţilor şi îmbunătăţirea mediului de muncă, prin furnizarea de sarcini interesante şi a unui loc de muncă plăcut. Concentrarea pe creşterea productivităţii muncii, îmbunătăţirea motivaţiei, descreşterea numărului de absenţe datorate bolilor şi protejarea bunăstării angajaţilor. Ce obiective vrem să obţinem pentru a îmbunătăţi calitatea muncii?
2. **Clienţi.** Întărirea poziţiei noastre pe piaţă şi creşterea valorii furnizate clientului; creşterea leadership-ului faţă de nivelul serviciului oferit. Ce produse sau servicii oferim? Cum apreciază clienţii produsele şi serviciile noastre? Ce obiective urmărim pentru a ne satisface clienţii? Descoperiţi ce nevoi are clientul. Konosuke Matsushita a spus: *„Oferim clientului nu ceea ce vrem noi, ci ceea ce el are nevoie"*.
3. **Acţionari.** Flux pozitiv de numerar crescător (= vânzări – {costuri + taxe}), cheltuieli de capital descrescătoare, plata unui profit superior pentru toate investiţiile şi, datorită acestui fapt, o plată mai mare de dividende. Ce aşteaptă acţionarii de la noi? Ce obiective urmărim pentru a ne satisface continuu acţionarii?
4. **Furnizori.** Crearea unui parteneriat eficace cu furnizorii pentru a creşte calitatea intrărilor, a scădea cheltuielile de aprovizionare şi, în final, a creşte valoarea adăugată. Ce obiective urmărim pentru a ne creşte valoarea adăugată?
5. **Comunitate.** Funcţionare într-un mod responsabil. Acordarea de atenţie încrederii publice, sentimentul de responsabilitate pentru societate, crearea de oportunităţi de muncă şi operarea cu grijă faţă de mediu şi cu consum redus de energie. Ce obiective urmărim pentru a servi în mod eficace comunitatea şi pentru a fi un bun cetăţean?

Trebuie evitată formularea a prea multor obiective strategice pentru cel mai înalt nivel organizaţional. Un maximum de 25 sunt de obicei mai mult decât suficiente. Selectaţi cele mai importante obiective pe baza următoarelor criterii: să fie măsurabile, adaptabile, acceptabile pentru diferitele grupuri de oameni din organizaţie şi aliniate la ţelul comun al organizaţiei, cultura companiei şi la abilităţile şi cunoştinţele disponibile pentru a le realiza. Prea multe obiective în scorecard indică de obicei un nivel mai scăzut de focalizare în organizaţie; mai înseamnă de asemenea că obiectivele stabilite nu sunt strategice pentru nivelul pentru care scorecard-ul a fost formulat. Obiectivele tactice şi operaţionale trebuie de asemenea să fie abordate în scorecard-urile nivelurilor organizaţionale de mai jos. Pentru claritate este de obicei înţelept să combinăm anumite obiective. Experienţa m-a învăţat că obiectivele sunt de obicei formulate, în practică, ca strategii mai degrabă, decât ca rezultate concrete care trebuie obţinute; cu alte cuvinte, se descrie mai degrabă *cum* decât *ce*.

Tabelul 3.9 schiţează obiectivele strategice de la Business Jet, aşa cum au fost formulate de către echipa executivă şi în legătură cu factorii critici de succes şi cu cele patru dimensiuni ale scorecard-ului. Echipa executivă, sub conducerea managerului interimar Frank Jansen, a decis să realizeze acest proces de formulare a strategiei, în parte datorită loviturilor grele primite de industria aeronautică în urma atacurilor teroriste comise de reţeaua Al-Qaeda a lui Osama bin Laden în Statele Unite pe 11 septembrie 2001.

Tabelul 3.9

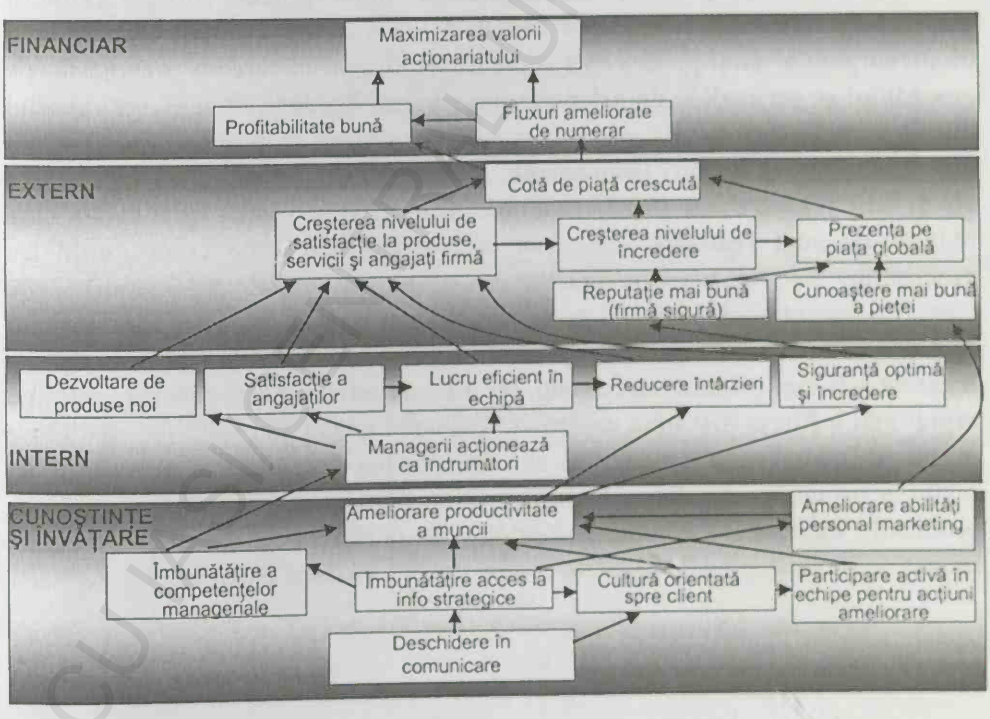
Factorii critici de succes şi obiectivele strategice asociate de la Business Jet			
Financiar		**Clienţi**	
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Factori critici de succes**	**Obiective strategice**
- Rezultate financiare bune şi profitabilitate crescută	- Maximizarea valorii pentru acţionari - Profituri mai mari - Flux pozitiv de numerar crescător	- Cotă dominantă în piaţa globală - Prima alegere a clienţilor care călătoresc în interes de afaceri - Servicii de înaltă calitate - Imagine	- Cotă mai mare de piaţă - Prezenţă pe piaţa globală - Cunoaştere mai profundă a pieţei globale în ce priveşte călătoriile de afaceri - Nivel crescut de satisfacţie a clienţilor privind produsele, serviciile şi angajaţii noştri - Grad mai mare de încredere a clienţilor noştri în serviciile pe care le furnizăm - Grad îmbunătăţit de familiarizare a publicului cu faptul că suntem o companie aeriană sigură şi de încredere
Procese interne		**Cunoştinţe şi învăţare**	
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Factori critici de succes**	**Obiective strategice**
- Sigură şi de încredere - Sosire şi plecare la timp a avioanelor - Spirit de echipă (mediu de lucru care inspiră) - Forţă de muncă motivată - Introducerea cu succes a produselor şi serviciilor novatoare	- Siguranţă şi încredere optime - Întârzieri reduse la plecare şi sosire - Managerii acţionează ca îndrumători - Muncă de echipă eficace - Grad de satisfacţie îmbunătăţit al angajaţilor - Dezvoltarea de produse şi servicii noi	- Dezvoltarea continuă a potenţialului uman - Avantaj competitiv bazat pe cunoştinţele, abilităţile şi aptitudinile angajaţilor - Comunicare deschisă - Gândire axată pe proces	- Productivitate mai mare în muncă - Competenţe manageriale îmbunătăţite - Abilităţi comerciale îmbunătăţite ale personalului de marketing - Acces îmbunătăţit la informaţia strategică - O cultură orientată spre client - Deschidere şi onestitate când se schimbă informaţii - Participare activă a tuturor în echipele de îmbunătăţire

BCU TIMIŞOARA UNIVERSITY LIBRARY

Relații cauză – efect

Toate obiectivele strategice trebuie să fie intercorelate și să se influențeze unul pe altul. Un obiectiv este folosit pentru a atinge un alt obiectiv, ceea ce va determina atingerea obiectivului final. Legăturile dintre diferitele obiective sunt explicate clar în lanțul cauză – efect. Obiectivele care nu contribuie la realizarea obiectivului final sunt eliminate din scorecard. Lanțul cauză – efect este un instrument practic pentru a comunica Balanced Scorecard-ul la nivelurile mai de jos ale organizației. Figura 3.8 arată lanțul cauză – efect dezvoltat de echipa executivă de la Business Jet. În această figură, toate obiectivele strategice de la primul nivel organizațional sunt formulate și ilustrate; toate conduc spre obiectivul final de maximizare a valorii pentru acționari. Poziția obiectivelor în cele patru dimensiuni ale scorecard-ului și relația reciprocă dintre ele sunt de asemenea prezentate clar în Figura 3.8, după cum sunt și factorii critici de succes în Figura 3.7. Echipa executivă de la Business Jet a folosit ambele reprezentări grafice pentru a sprijini procesul de comunicare al OBSC între toți cei implicați.

Figura 3.8. Lanțul cauză – efect privind obiectivele strategice de la Business Jet



BCU CLUJ / BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

Definirea indicatorilor de performanță și a țintelor pentru organizație

Definirea indicatorilor de performanță și a țintelor asociate reprezintă cel de-al patrulea pas din procesul OBSC (vezi Figura 3.1). Un indicator de performanță este un punct de măsură, legat de factorii critici de succes și de obiectivele strategice, prin care se poate aprecia funcționarea unui proces. Este standardul după care se măsoară progresul spre obiectivele strategice și cu care obiectivele și viziunea organizației devin măsurabile. O țintă este un țel cantitativ al unui indicator de performanță. Ea indică o valoare care trebuie obținută. Țintele se pot baza pe așteptările managementului, nevoile clienților sau pe rezultatele studiilor de benchmarking. Indicatorii de performanță și țintele furnizează la timp managementului semnale care sunt bazate pe ghidarea focalizată a organizației în conformitate cu măsurarea schimbării și cu o comparare a rezultatelor măsurate cu standardele. Este de preferat să nu definiți prea mulți indicatori de performanță; doi sau trei indicatori de performanță pentru un obiectiv strategic sunt suficienți. Mai mult, ei trebuie să corespundă și criteriilor reprezentate de acronimul SMART, pe care l-am discutat mai devreme în acest capitol. Tabelul 3.10 prezintă o trecere în revistă a indicatorilor de performanță posibili pe fiecare dimensiune a scorecard-ului. Timpul de parcurgere al unui proces, productivitatea, eficacitatea, eficiența și valoarea adăugată joacă un rol esențial aici. Timpul de parcurgere al unui proces este suma dintre timpul în care se execută fazele procesului și perioadele de așteptare din proces. Productivitatea este raportul dintre output (ieșirea din proces) și input (intrarea în proces) sau raportul dintre rezultate și costuri (Rampersad, 1994 și 1996). Eficacitatea și eficiența au și ele legătură cu productivitatea. Eficacitatea indică gradul în care obiectivele sunt realizate. Eficiența este strâns legată de controlabilitatea procesului, de folosirea resurselor în timpul execuției procesului și de costurile operaționale. Regula este: cu cât timpul de parcurgere a procesului este mai redus cu atât este mai eficient procesul. Astfel, a fi mai eficace este legat de a fi mai orientat către scop, iar a fi mai eficient este legat de a fi mai rapid, mai ieftin și mai bine controlat. Valoarea adăugată este diferența dintre prețul de vânzare cu amănuntul al unui produs și prețul de cumpărare al materiei prime, materialelor, bunurilor și serviciilor necesare pentru a fabrica produsul. Tabelul 3.11 arată indicatorii de performanță și țintele asociate obiectivelor strategice definite de echipa executivă de la Business Jet.

Tabelul 3.10

Exemple de indicatori de performanță posibili pentru OBSC (Rampersad, 2003)	
Perspectiva	**Indicatori de performanță**
Financiar	• Valoarea pentru acționari • Profitul • Profitabilitatea investiției • Nivelul investiției • Fluxul de numerar • Creșterea veniturilor • Vânzări • Costurile operaționale ca procent din vânzări • Marjă • Profitabilitate = vânzări / costuri + dobânzile primite • Procentul de deviație de la buget • Productivitate = ieșire / intrare = rezultate / costuri • Productivitate curentă = rezultate curente / costuri curente • Productivitate așteptată = rezultate așteptate / costuri așteptate • Rezultat = ieșire = (toate produsele fabricate × prețul de vânzare unitar) + dividende • Productivitatea muncii = rezultat / costurile cu personalul • Costurile cu personalul = ore-om × cheltuieli salariale orare • Productivitatea capitalului = rezultat / costurile capitalului • Costurile capitalului = valoarea anuității bunurilor de capital folosite • Productivitatea materialelor = rezultat / costurile materialelor • Costurile materialelor = costul de cumpărare a materialelor + costurile de stocare • Productivitate diverse = rezultat / costurile diverse • Costurile diverse = energie, întreținere, asigurări etc. • Productivitatea integrală = rezultat / (costurile cu forța de muncă + costurile capitalului + costurile materialelor + costurile diverse) • Eficacitate = rezultat curent / rezultat așteptat • Valoarea adăugată brută = vânzări – (materii prime, bunuri și servicii necesare fabricării produselor) • Valoarea adăugată netă = Valoarea adăugată brută – amortizare (uzura fondurilor fixe) • Valoarea adăugată per vânzări anuale • Valoarea unei acțiuni ca procent din vânzări • Viteza de rotație a stocurilor • Procentul stocurilor din activele curente • Prețul de cumpărare versus prețul pieței • Valoarea unei acțiuni în relație cu vânzările • Numărul de furnizori • Procentul de venit obținut din produse noi
Clienți	• Cota de piață • Rata de creștere a pieței • Procentul de clienți care încheie relația cu firma datorită insatisfacției • Numărul clienților foarte mulțumiți • Gradul de satisfacție al clienților • Numărul clienților potențiali

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

Clienți	• Veniturile potențiale • Timpul necesar pentru a răspunde la o reclamație • Timpul necesar pentru a rezolva o reclamație • Gradul de loialitate al clienților • Numărul de vânzări neîncheiate • Costurile asociate cu pierderea unui client sau câștigarea unui nou client • Pierderea de vânzări datorată clienților nemulțumiți • Numărul de vizite la clienți importanți • Numărul de întâlniri cu grupuri de clienți pentru informare despre nevoile, cerințele, ideile şi reclamațiile lor • Numărul de obiective concrete referitoare la satisfacția clienților • Numărul de îndrumări referitoare la satisfacerea optimă a clienților • Procentul de cazuri în care se răspunde la telefon până la trei „apeluri" • Accesibilitatea • Costurile legate de marketing • Vânzările departamentului de marketing • Nivelul de satisfacție al clienților interni • Timpul de livrare (între primirea unei comenzi şi livrare) • Timpul necesar pentru a face o ofertă • Procentul de comenzi livrate mai târziu • Timpul de răspuns la cererea de realizare a unui serviciu • Numărul de contacte cu clienții • Numărul de investigări a satisfacției clienților • Numărul de reclamații în perioada de garanție • Numărul de reclamații ale clienților • Procentul de produse returnate de clienți • Procentul de clienți satisfăcuți de modul de comunicare
Procese interne	• Eficiența = costurile aşteptate / costurile curente • Procese • Timpul de parcurgere al proceselor = timp de procesare + timp de inspecție + timp de transport + timp de aşteptare/stocare • Eficacitatea ciclului de producție = timpul de procesare / timpul de parcurgere al procesului • Timpul de nefuncționare • Numărul de deranjamente în funcționare • Disponibilitatea = MTBF / MTTR • MTBF = Mean Time between Failures (timpul mediu între defectări) • MTTR = Mean Time to Repair (timpul mediu pentru reparație) • Rata defectării = (numărul de defectări / numărul total de produse testate) × 100% • Rata defectării = (numărul de defectări / timpul de operare) × 100% • Timpul de procesare curent versus timpul de aşteptare • Disponibilitatea maşinii = {(timpul de producție – timpul de repus în funcționare) / timpul de producție } × 100% • Timpul de rezolvare al defectărilor = timpul de remediere – timpul de înştiințare • Viteza de facturare • Timpul de livrare (între primirea unei comenzi şi livrare) • Timpul necesar pentru a prezenta o ofertă • Procentul de comenzi amânate • Timpul de răspuns la cererea de realizare a unui serviciu • Timpul necesar pentru dezvoltarea unui produs

BCU UNIVERSITY LIBRARY

Procese interne	• Procentul de vânzări de produse noi • Timpul necesar pentru a lansa un nou produs pe piață (time-to-market) • Procentul de zile de concediu medical • Procentul de zile de întârziere ale angajaților • Gradul de satisfacție al angajaților • Procentul de fluctuație al personalului • Procentul de personal care consideră că lucrează sub o conducere eficace • Procentul de personal care consideră că face o muncă interesantă • Procentul de formulare completate corect • Procentul de comportamente legate de activitatea postului corect realizate • Gradul de calitate = {(cantitatea producției – numărul de defecte) / cantitatea producției} × 100% • Procentul de respingeri sau procentul aprobat • Procentul de rebuturi • Procentul de produse stricate • Procentul de produse returnate • Procentul de accidente datorate muncii periculoase • Procentul de incidente legate de securitate • Procentul de incidente legate de protecția mediului • Procentul de procese care sunt controlate statistic • Procentul de procese la care feedback-ul privind calitatea este în timp real • Procentul de comenzi amânate • Seriozitatea livrărilor; procentul de livrări realizate la timp și corespunzător specificațiilor • Costurile calității care constau în: – *Costurile eșecurilor interne;* costuri legate de corectarea greșelilor apărute înainte de livrarea produsului, precum rebuturi, respingeri, reparații, opririle echipamentelor, muncitorii care așteaptă să se repare echipamentul și prețuri reduse pentru produse inferioare. – *Costurile eșecurilor externe*; costuri legate de corectarea funcționării defectuoase după livrarea produselor, precum costurile de reparare, cheltuielile cu transportul și cazarea, costurile de înlocuire, costul stocării pieselor de schimb, pierderea încrederii clienților, costurile cu reparațiile și înlocuirile în perioada de garanție și costurile de expediere. – *Costurile de prevenire*; costuri legate de apariția costurilor mai sus menționate, precum proiectarea produsului și a proceselor asociate în vederea asigurării calității optime, planificarea procesului de control al calității, costurile întreținerii preventive, costurile de capital, instruirea în domeniul calității și procedurile standard de lucru. – *Costurile de evaluare*; costuri legate de măsurarea și evaluarea produselor și proceselor pentru a garanta că acestea îndeplinesc anumite standarde, precum verificarea intrărilor, teste de laborator, achiziționarea de echipament special pentru testare, inspecția la recepție, raportările privind calitatea și auditurile ISO.
Cunoștințe și învățare	• Productivitatea muncii = rezultat / costurile cu personalul • Valoarea adăugată per costurile cu personalul • Valoarea adăugată per numărul angajaților • Valoarea adăugată per timpul de lucru

BCU WESTERN UNIVERSITY LIBRARY

Cunoştinţe şi învăţare	• Profitul per angajat • Vânzările per angajat • Disponibilitatea informaţiei strategice • Nivelul de experienţă al angajaţilor privind schimbul de informaţii • Procentul de eşecuri în comunicare • Procentul de competenţe disponibile • Numărul de abilităţi necesare • Numărul de cursuri de instruire cerute sau urmate • Procentul de angajaţi calificaţi • Procentul de angajaţi care sunt instruiţi în abilităţile cerute • Procentul de angajaţi cu nevoia de a avea abilităţi cruciale • Costurile cu instruirea angajaţilor • Costurile cu instruirea a managerilor executivi şi a managerilor de la celelalte niveluri • Costurile cu instruirea ca procent din vânzări • Numărul de probleme rezolvate • Numărul de sugestii per angajat • Numărul de sugestii implementate • Informaţia strategică folositoare ca procent din informaţia disponibilă • Procentul de angajaţi având profilul de competenţă corespunzător • Gradul de existenţă al unei tehnologii inovatoare • Procentul de abilităţi strategice disponibile • Timpul mediu în care o persoană ocupă acelaşi post • Procentul de personal având ţelul personal legat de ţelul comun al organizaţiei

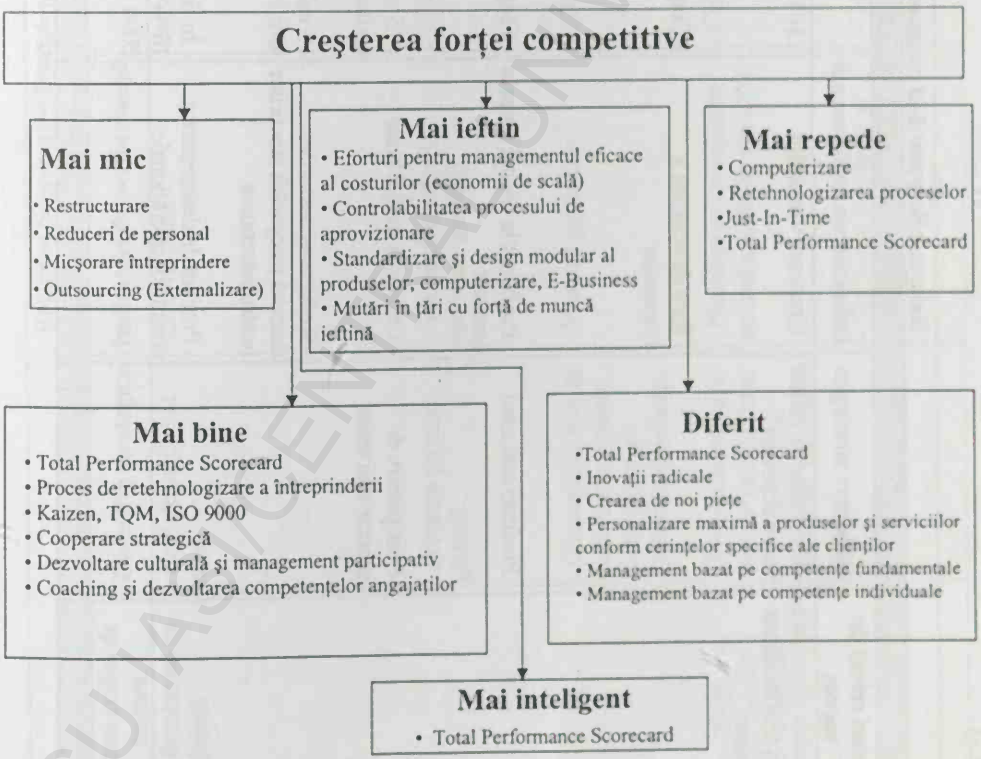
Formularea acţiunilor de îmbunătăţire a organizaţiei

Formularea acţiunilor sau strategiilor de îmbunătăţire a organizaţiei reprezintă cel de-al cincilea şi ultimul pas în procesul OBSC (vezi Figura 3.1). Aceste acţiuni de îmbunătăţire sunt măsuri pentru realizarea obiectivelor strategice. Dintre aceste acţiuni sunt alese acelea care contribuie cel mai mult la factorii critici de succes. Acţiunile de îmbunătăţire sunt opţiuni strategice desfăşurate la nivelurile strategic, tactic, operaţional şi individual. Sunt multe opţiuni care iau în considerare clienţii, competitorii şi compania însăşi, precum gradul de specializare, nivelul de inovare tehnologică, creşterea dorită ş.a.m.d. (vezi şi De Kluyver şi Pearce, 2002; Porter, 1985). Figura 3.9 oferă o trecere în revistă a acţiunilor sau strategiilor posibile pentru îmbunătăţirea organizaţiei în scopul creşterii competitivităţii – devenind *mai mic, mai ieftin, mai rapid, mai bun* şi *diferit.* Toate acestea reprezintă opţiuni strategice. Doresc să subliniez următoarele: *Nu există doar o acţiune de îmbunătăţire specifică care să conducă la un avantaj competitiv durabil, precum nu există o singură strategie optimă – există multe opţiuni.* În capitolele 5 şi 7, voi introduce un audit al orientării către client şi o verificare rapidă a managementului cunoştinţelor care vă vor sprijini în formularea unor acţiuni creative de îmbunătăţire. Acţiunile de

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

îmbunătățire trebuie de asemenea să corespundă anumitor criterii. Pe de o parte, ele trebuie să fie specifice, obligatorii, solide și fezabile; pe de altă parte, ele trebuie să fie legate de indicatorii de performanță și țintele asociate. Mai mult, ele trebuie să fie implementate în etape și să permită monitorizarea. Tabelul 3.11 prezintă Balanced Scorecard-ul de la Business Jet. După cum s-a menționat mai devreme, echipa executivă (sub conducerea managerului interimar Frank Jansen) a decis să realizeze acest proces de formulare a strategiei datorită efectelor negative asupra industriei aeriene cauzate de atacurile teroriste din 11 septembrie 2001 în Statele Unite. Ei au decis adăugarea unor măsuri suplimentare de securitate, în plus față de cele deja existente la aeroporturi. În mod special, măsuri în plus de securitate au fost stabilite în avioanele lor și la porțile de intrare permanente folosite de Business Jet la un număr de aeroporturi. Această acțiune reflectă imaginea lor puternică de companie aeriană *sigură* și *de încredere*.

Figura 3.9. Acțiuni posibile de îmbunătățire pentru a crește competitivitatea



BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 3.11.

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
FINANCIAR				
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Indicatori de performanță**	**Ținte**	**Acțiuni de îmbunătățire**
- Rezultate financiare bune şi profitabilitate crescătoare	- Maximizarea valorii pentru acționari	- Creşterea vânzărilor	- 10% în 3 ani	- Creşterea prețului biletelor de avion cu 5 % pentru călătoriile clasa Business şi clasa I pe rutele transatlantice
		- Rata de ocupare a avioanelor	- Creştere cu 30% în 3 ani	- Lărgirea pachetului de servicii - Introducerea unui sistem de bonificații - Intensificarea campaniilor de promovare - Reducerea zborurilor pe rutele Atlanticului sudic şi mijlociu
	- Profituri mai mari	- Profit net la capital propriu constant	- Creştere cu 15% în 3 ani	- Maximizarea profiturilor - Închiderea unităților de afaceri neprofitabile precum închirierea de maşini
	- Flux pozitiv de numerar mai mare	- Creşterea marjei brute	- 15 milioane $ la sfârşitul anului următor	- Scăderea prețului de cost pentru biletele de avion
		- Reducerea costurilor datorită micşorării stocurilor pentru întreținere	- 3 milioane $ în următorii 3 ani	- Redefinirea limitei maxime a stocului minim pentru întreținere
		- Procent de descreştere a costurilor operaționale	- În fiecare an în medie cu 10 % mai mic decât în 2000	- Externalizarea activităților de catering - Realizare studiu pentru costul defectelor - Introducerea bugetelor departamentale - Analiza procesului de achiziții şi executarea lui mai eficientă

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
CLIENȚI				
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Indicatori de performanță**	**Ținte**	**Acțiuni de îmbunătățire**
- Cotă dominantă pe piața globală	- Cotă de piață mai mare	- Cota de piață	- 10% creștere în 3 ani	- Extinderea activităților noastre în America de Nord prin negocieri - Dezvoltarea de programe de marketing orientate pe obiective - Dezvoltarea unui plan pentru marketing direct - Comunicarea cu clienții folosind instrumente de E-business
	- Prezența pe piața globală	- Numărul de clienți potențiali abordați	- 30% creștere în 5 ani	- Dezvoltarea unui plan pentru intrare pe pieţele din Asia - Construirea de relații de parteneriat strategic cu companii aeriene regionale
	- Cunoașterea mai în profunzime a pieței globale privind călătoriile de afaceri	- Venituri potențiale	- 20% creștere în 5 ani	- Realizarea de studii de piață pentru pieţele menționate anterior - Crearea unei baze de date care include caracteristicile clienților potențiali
- Prima alegere a clienților pentru zborul de afaceri	- Îmbunătățirea nivelului de satisfacție al clienților privind produsele, serviciile și angajații	- Numărul de chestionare privind satisfacția clienților	- Cel puțin 10 pe an	- Realizarea periodică de investigații printre pasageri - Note cu obiceiurile de călătorie ale oamenilor de afaceri
		- Gradul de satisfacție al clienților	- Cel puțin 75 % în 3 ani	- Crearea de centre de asistență pentru clienți - Dezvoltare de ghiduri pentru satisfacerea optimă a clienților

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
CLIENȚI				
- Servicii de calitate înaltă	- Grad mai ridicat de încredere al clienților privind serviciile pe care le oferim	- Numărul de reclamații de la clienți - Gradul de loialitate al clienților	- Scade cu cel puțin 30% pe an - Creștere cu 30% în 4 ani.	- Oferirea de bonusuri suplimentare pentru angajații orientați spre client - Conceperea unei proceduri de rezolvare a reclamațiilor clienților și executarea ei permanentă - Dezvoltarea și implementarea unui plan de îmbunătățire a încrederii și loialității clienților - Măsurarea gradului de loialitate al clienților
- Imagine	- Îmbunătățirea gradului de cunoaștere a publicului – fiind o companie aeriană sigură și de încredere.	- Gradul de cunoaștere – fiind o companie aeriană sigură și de încredere.	- Cel puțin 70 % în 4 ani	- Benchmarking în ce privește loialitatea clienților - Realizarea de studii de imagine
PROCESE INTERNE				
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Indicatori de performanță**	**Ținte**	**Acțiuni de îmbunătățire**
- Sigură și de încredere	- Siguranță și încredere optime	- Investiții în siguranța și întreținerea avioanelor - Procent incidente privind siguranța	- Trebuie determinat - Reducerea cu cel puțin 70% în 2 ani	- Introducerea sistemului de Total Preventive Maintenance - Echiparea suplimentară a avioanelor cu sisteme electronice de siguranță - Achiziția de detectoare de metal, sisteme video și scanere speciale suplimentare - Îmbunătățirea conștientizării angajaților asupra problemelor de siguranță prin instruire și comunicare

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
PROCESE INTERNE				
				- Intensificarea controalelor privind siguranța la toate nivelurile operaționale - Crearea unei publicații privind siguranța, cu apariție trimestrială - Benchmarking cu „Cel mai bun-în-domeniu" privind siguranța - Executarea analizei riscurilor la aeroporturi de către echipele de securitate - Toate bagajele vor fi supuse controlului (nu vor mai fi controale prin sondaj) - Instruirea personalului de bord privind pasagerii foarte agresivi și „piratii" - Echiparea cabinelor cu uși rezistente la gloanțe - Introducerea a câte două persoane de pază (gărzi instruite militar și înarmate) pe fiecare zbor - Folosirea câinilor special antrenați pentru descoperirea explozivilor plastici (de exemplu Semtex și C4) - Stimularea atenției și implicării pasagerilor privind siguranța publică prin comunicare (utilizare de broșuri și video) - Scanarea irisului pasagerilor (partea colorată a ochiului) și legarea de o bază de date internațională
- Plecarea și sosirea la timp a avioanelor	- Reducerea întârzierilor la plecarea și venirea avioanelor	- Timpul de verificare la intrare	- Reducerea cu 20% în 3 ani	- Descrierea procesului de control la intrare și organizarea lui mai eficientă - Formularea și comunicarea instrucțiunilor de lucru

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
PROCESE INTERNE				
		- Timpul de încărcare şi descărcare al avioanelor	- Reducerea cu 15% în 3 ani	- Achiziția de sisteme de manevrare a bagajelor - Dezvoltarea de proceduri de lucru
		- Timpul de nefuncționare al avioanelor	- Reducerea cu 25% în 3 ani	- Organizarea mai eficientă a departamentelor de întreținere - Achiziția de echipament de dezghețare suplimentar şi instalarea lui în două luni
- Spiritul de echipă (Mediu de lucru motivant)	- Managerii acționează ca îndrumători	- Procent de personal care consideră că lucrează sub un leadership eficace	- 85% în 3 ani	- Formularea unui plan de dezvoltare pentru manageri - Furnizarea de instruire privind îndrumarea eficientă a echipelor
		- Gradul de satisfacție privind feedback-ul	- Cel puțin 80% în 3 ani	- Realizarea unui studiu privind satisfacția angajaților
- Forță de muncă motivată	- Lucru în echipă eficient	- Productivitatea muncii echipelor	- Creşte cu 25% în 3 ani	- Furnizarea de instruire privind lucrul în echipă şi dezvoltarea echipei
	- Grad de satisfacție al angajaților îmbunătățit	- Procent de personal care consideră că face o muncă interesantă	- 85% în 3 ani	- Definirea şi comunicarea sarcinilor, responsabilităților şi autorității angajaților - Studierea îmbunătățirii condițiilor de muncă
- Introducerea cu succes a unor produse şi servicii novatoare		- Procent de zile de concediu medical	- Mai puțin de 2% în 2 ani - 85 % în 3 ani	- Realizarea unui studiu privind satisfacția angajaților
	- Produse şi servicii nou dezvoltate	- Scorul anchetei privind gradul de satisfacție al angajaților	- Creşte cu 5 % pe an	- Oferirea de servicii internet la bordul avioanelor noastre (internet şi e-mail în aer)

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
PROCESE INTERNE				
		- Procent de vânzări din produse şi servicii noi - Timp necesar pentru a lansa un nou produs sau serviciu pe piaţă (Time-to-Market)	- Reducerea cu 15% în 3 ani	- Dezvoltarea unei formule pentru extinderea serviciilor furnizate oamenilor de afaceri - Organizarea mai eficientă a departamentului de dezvoltare - Determinarea de criterii de dezvoltare pentru noi produse şi servicii
CUNOŞTINŢE ŞI ÎNVĂŢARE				
Factori critici de succes	**Obiective strategice**	**Indicatori de performanţă**	**Ţinte**	**Acţiuni de îmbunătăţire**
- Dezvoltarea continuă a potenţialului uman	- Productivitate mai mare a muncii	- Productivitatea muncii personalului	- Creşte cu 25 % în 3 ani	- Realizarea de planuri de dezvoltare a carierei pentru toţi - Conducerea interviurilor de planificare, îndrumare şi evaluare a performanţelor cu angajaţii pe baza planurilor de performanţă individuale şi a profilurilor de competenţă
- Avantaj competitiv bazat pe cunoştinţe, abilităţi şi aptitudini ale angajaţilor	- Competenţe manageriale îmbunătăţite	- Vânzări per angajat - Procent de competenţe disponibile - Procent de manageri instruiţi în abilităţi manageriale esenţiale - Costurile de instruire ale managerilor	- Creşte cu 10 % în 3 ani - Creşte cu 30 % în 3 ani - Atinge 85% în 3 ani - 1 milion $ pe an - Trebuie determinat	- Corelarea recompenselor cu sistemul de evaluare a performanţei - Dezvoltarea de profiluri de competenţă - Oferirea de instruire în Leadership eficace (şi pentru managerii de operaţii de la aeroport) - Determinarea bugetului de instruire pentru manageri - Determinarea bugetului de instruire pentru personalul de la Marketing

Balanced Scorecard-ul companiei Business Jet				
CUNOŞTINŢE DE ÎNVĂŢARE				
	- Abilităţi comerciale îmbunătăţite ale personalului de la Marketing	- Costurile de instruire în Marketing - procent de angajaţi calificaţi în Marketing	- Atinge 85% în 3 ani	- Realizarea unui inventar privind cunoştinţele şi abilităţile care lipsesc personalului de la Marketing. Perfecţionarea cunoştinţelor şi abilităţilor prin instruire - Introducerea intranet-ului - Introducerea unui sistem de management al informaţiei
- Comunicare deschisă	- Acces îmbunătăţit la informaţia strategică	- Disponibilitatea informaţiei strategice	- Creşte cu 30 % în 3 ani - Atinge 85% în 3 ani	- Măsurarea gradului de satisfacţie privind clienţii interni şi externi
	- O cultură orientată spre client	- Gradul de satisfacţie al clienţilor interni şi externi	- Atinge 85% în 3 ani	- Executarea unui studiu al satisfacţiei angajaţilor în ce priveşte schimbul de informaţie
	- Deschidere şi onestitate în schimbul de informaţii	- Nivelul de experienţă al angajaţilor privind schimbul de informaţii	- Creşte cu 25 % în 3 ani	- Oferirea de pregătire pe tema „Lucrul în echipele de îmbunătăţire“ (rezolvarea problemelor, lucrul în echipă şi abilităţi de comunicare interpersonală)
- Gândire orientată spre proces	- Participarea activă a fiecăruia în echipele de îmbunătăţire	- Numărul de probleme rezolvate - Numărul sugestiilor executate de echipele de îmbunătăţire	- Creşte cu 25 % pe an	- Oferirea unui premiu pentru „*Cele mai bune sugestii de îmbunătăţire*“

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Stabilirea priorității acțiunilor de îmbunătățire organizațională

Datorită numărului mare de acțiuni de îmbunătățire organizațională formulate, care nu pot fi executate toate în același timp, echipa executivă de la Business Jet a decis să acorde un grad de prioritate fiecăreia dintre aceste acțiuni. Acțiunile de îmbunătățire care vor aduce cea mai mare contribuție la cei mai importanți factori critici de succes vor primi cea mai mare prioritate. Scorul pentru fiecare acțiune de îmbunătățire organizațională a fost determinat în același mod cu cel din capitolul precedent privind acțiunile de îmbunătățire personală. Acțiunile de îmbunătățire cu cel mai mare factor P au primit acordul să fie primele implementate. Următoarele aspecte au fost de asemenea luate în considerare:

- Un start precaut cu cea mai simplă acțiune de îmbunătățire care poate oferi rezultate rapide.
- Acceptabilitate; trebuie să fie acceptată de diferite grupuri organizaționale (luând în considerare cultura afacerii și posibila rezistență organizațională).
- Costurile asociate cu problema.
- Costurile asociate cu acțiunea de îmbunătățire.
- Raportul global cost – venit.
- Șansele de succes (fezabilitatea și șansele de realizare).
- Timpul necesar pentru implementarea acțiunii de îmbunătățire.

Pentru a ilustra această procedură de selecție, gradul de prioritate pentru fiecare acțiune de îmbunătățire a companiei Business Jet în relație cu perspectiva Clienți este prezentată în Tabelul 3.12. Doar acțiunile de îmbunătățire cu un factor P mai mare sau egal cu 15 au fost selectate pentru implementare și translatate mai departe în scorecard-urile unității de lucru (divizii etc).

În capitolul următor voi discuta cum Balanced Scorecard-ul Organizațional formulat poate fi comunicat adecvat către toate grupurile care au interese în companie (stakeholders) și cum pot fi translatate în scorecard-uri folosite de eșaloanele inferioare ale organizației.

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 3.12

Gradul de prioritate al fiecărei acțiuni de îmbunătățire de la Business Jet privind dimensiunea Clienți				
Acțiuni de îmbunătățire	**Contribuție la factorii critici de succes**	**Ponderea factorului critic de succes W1**	**Contribuția acțiunii de îmbunătățire la factorul critic de succes W2**	**Numărul de prioritate al acțiunii de îmbunătățire P = W1 x W2**
1. Extinderea activităților noastre în America de Nord prin negocieri	Cotă dominantă pe piața globală	4	3	12
2. Dezvoltarea de programe de marketing orientate pe obiective	Cotă dominantă pe piața globală	4	4	16
3. Dezvoltarea de programe de marketing direct	Cotă dominantă pe piața globală	4	2	8
4. Comunicarea cu clienții folosind instrumente E-business	Cotă dominantă pe piața globală	4	5	20
5. Dezvoltarea unui plan pentru intrare pe piețele din Asia	Cotă dominantă pe piața globală	4	3	12
6. Construirea de relații de parteneriat strategic cu companii aeriene regionale	Cotă dominantă pe piața globală	4	5	20
7. Realizarea de studii de piață pentru piețele menționate anterior	Cotă dominantă pe piața globală	4	4	16
8. Crearea unei baze de date care include caracteristicile clienților potențiali	Cotă dominantă pe piața globală	4	3	12
9. Realizarea periodică de anchete printre pasageri	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	5	25

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gradul de prioritate al fiecărei acțiuni de îmbunătățire de la Business Jet privind dimensiunea Clienți				
10. Analizarea obiceiurilor de călătorie ale oamenilor de afaceri	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	3	15
11. Note cu obiceiurile de călătorie ale oamenilor de afaceri	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	4	20
12. Crearea de centre de asistență pentru clienți	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	3	15
13. Dezvoltare de ghiduri pentru satisfacerea optimă a clienților	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	5	25
14. Oferirea de bonusuri suplimentare pentru angajații orientați spre client	Prima alegere a clienților pentru călătorie de afaceri	5	3	15
15. Conceperea unei proceduri de rezolvare a reclamațiilor clienților și executarea ei permanentă	Servicii de calitate înaltă	5	3	15
16. Dezvoltarea și implementarea unui plan de îmbunătățire a încrederii și loialității clienților	Servicii de calitate înaltă	5	4	20
17. Măsurarea gradului de loialitate al clienților	Servicii de calitate înaltă	5	3	15
18. Benchmarking în ce privește loialitatea clienților	Servicii de calitate înaltă	5	2	10
19. Realizarea de studii de imagine	Imagine	5	4	20

BCU CHICAGO CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4 Comunicarea şi corelarea Balanced Scorecard-ului

Să ofer oamenilor încredere în ei înşişi este, de departe, lucrul cel mai important pe care îl pot face. Pentru că astfel ei vor acţiona.

Jack Welch

Vrei să ştii cine eşti? Nu întreba. Acţionează! Acţiunea te va reprezenta şi te va defini.

Thomas Jefferson

Acest capitol se concentrează asupra modului în care se comunică conţinutul Balanced Scorecard-ului Organizaţional către toate persoanele implicate, precum şi asupra modului cum se leagă acesta de scorecard-urile unităţilor de lucru (divizii, departamente etc.) a echipelor şi de planurile individuale de performanţă ale angajaţilor. Când OBSC a fost diseminat în acest mod, întreaga organizaţie a realizat importanţa gândirii strategice, îmbunătăţirii continue, dezvoltării personale şi învăţării. În timpul acestei faze, grupurile cu interese în organizaţie (stakeholders) sunt informate cu privire la noua strategie a afacerii şi se vor familiariza cu ea. Această a doua fază din ciclul TPS (vezi Figura 4.1) se ocupă în primul rând de alinierea obiectivelor tuturor părţilor din organizaţie implicate.

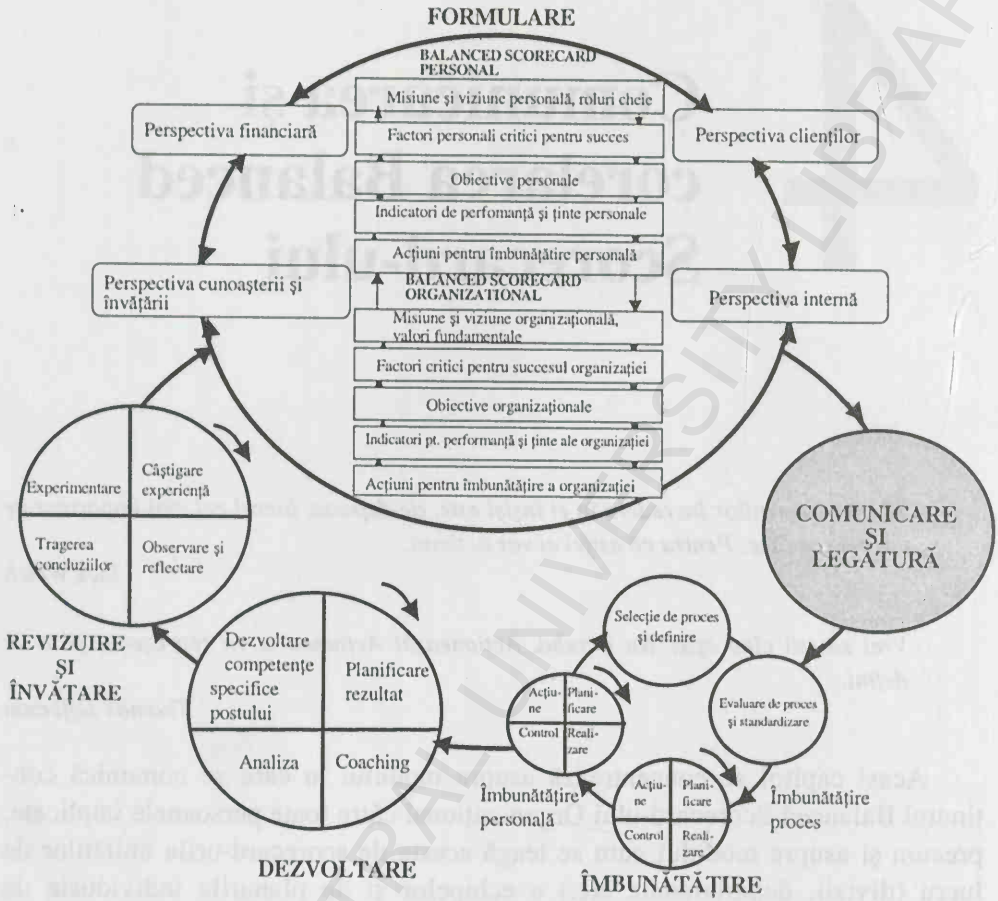
Comunicarea Balanced Scorecard-ului

Încrede-te în oameni şi ei vor fi sinceri cu tine; tratează-i cu respect şi ei se vor respecta pe ei înşişi.

Ralph Waldo Emerson

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 4.1. A doua fază din ciclul TPS



Comunicarea Balanced Scorecard-ului Organizaţional către toate grupurile cu interese în organizaţie, în termeni clari şi mobilizatori este necesară pentru ca acesta să fie acceptat de către organizaţie şi pentru a crea implicarea tuturor membrilor organizaţiei. Toate acestea se pot obţine cu condiţia ca toţi membrii diferitelor părţi interesate să înţeleagă OBSC şi să cunoască ce comportament este necesar pentru a realiza viziunea organizaţiei. Scorecard-ul corporaţiei trebuie să fie comunicat angajaţilor într-o manieră deschisă, clară, completă, structurată, sistematică, la timp şi preferabil faţă în faţă. Este important ca această comunicare să nu aibă loc prea devreme, pentru că mesajul poate fi uitat până în momentul când scopurile mesajului au fost actualizate. De asemenea, OBSC nu trebuie comunicat prea târziu, deoarece poate conduce la neîncredere. Cantitatea de informaţie comunicată în orice moment trebuie, de asemenea, echilibrată: nu

trebuie să fie prea multă informație pe care angajații să nu aibă timp să o absoarbă, dar trebuie să fie suficientă pentru a realiza că se întâmplă ceva important.

OBSC trebuie comunicat intern și extern. Acest proces trebuie să fie coerent, de informare continuă și abordat într-o manieră structurată și sistematică. Obiectivele comunicării, mesajul principal și mediul de transmitere a mesajului pentru fiecare grup cu interese în organizație trebuie să fie clar definite dinainte. Folosiți o matrice a comunicării indicând toate grupurile cu interese în organizație: acționari, Director General, diferite niveluri de management, șefi de echipă, angajați, clienți și furnizori (Kaplan și Norton, 1996). Procesul de comunicare trebuie să includă mai multe mijloace de comunicare, precum broșuri, postere, buletine de informare lunare, rapoarte lunare, e-mailuri, memorandumuri, video-prezentări, afișarea la aviziere, dar și întâlniri de afaceri, conferințe, petreceri la birou, întâlniri cu angajații, întâlniri cu acționarii etc. Frecvența comunicărilor trebuie indicată în planul de comunicare. Comunicați scorecard-ul atât oral, cât și în scris, de sus în jos precum și de jos în sus, pe verticală, precum și pe orizontală (comunicare în ambele sensuri între emițător și receptor) în toată organizația.

Mesajul principal trebuie să se refere la formularea BSC. În acest proces de comunicare folosiți de asemenea diagrame cauză-efect. Scorecard-ul corporației trebuie să fie formulat cu convingere și cu claritate în privința sarcinilor, responsabilităților și autorității. Indicați ce subiecte sunt deschise dezbaterilor și ce subiecte nu sunt, așa cum sunt domeniile formulate în scorecard. Persoanele din organizație trebuie să fie convinse de necesitatea îmbunătățirii, dezvoltării și învățării. Aceasta se poate face prin compararea organizației cu cei mai de succes competitori ai săi, prin discutarea deschisă a nemulțumirilor clienților și prin sublinierea constantă a scăderii indicatorilor de performanță care sunt legați de acești factori. În cazurile extreme precizați clar că supraviețuirea pe termen lung a organizației este în joc. Prin această ultimă precizare și cei mai sceptici pot fi convinși de necesitatea schimbării. Angajații trebuie de asemenea să fie informați despre avantajele acțiunilor de îmbunătățire și despre modul în care diferența dintre situația actuală și cea pe care o dorim în viitor poate fi micșorată. Aceste sugestii de îmbunătățire trebuie să fie bine structurate și clar argumentate și prin aceasta este promis angajaților un rezultat concret, îmbunătățit. Corelați de asemenea Balanced Scorecard-ul Organizațional cu Balanced Scorecard-ul Personal. Comunicați nu numai scorecard-ul ci și întregul concept TPS către colegi, angajați și alții. Toți cei din organizație trebuie să știe conținutul scorecard-ului corporației, de ce este important ca organizația să lucreze în acest mod acum, ce metode și tehnici conține conceptul TPS și cum pot fi aplicate acestea cu succes.

Comunicați această informație clienților și furnizorilor deopotrivă, explicându-le de ce veți lucra în acest mod și cum vor fi ei afectați. Adoptarea conceptului TPS și transformarea lui într-un proces de rutină poate fi încurajată prin dezvoltarea și distribuirea unei cărți în format mic despre TPS-ul organizației. Ca parte a procesului de continuă autoperfecționare, este de dorit să comunicați Balanced Scorecard-ul personal și altor persoane. Învățând din feedback-ul primit, vă veți îmbunătăți imaginea de sine și vă veți cunoaște mai bine, ceea ce, în schimb, este esențial pentru a învăța, a fi creativ și a vă îmbunătăți comportamentul. De fapt, autocunoașterea și imaginea de sine nu sunt determinate doar de vocea dumneavoastră interioară, ci și de imaginea pe care o au ceilalți despre dumneavoastră. De aceea, feedback-ul este foarte important.

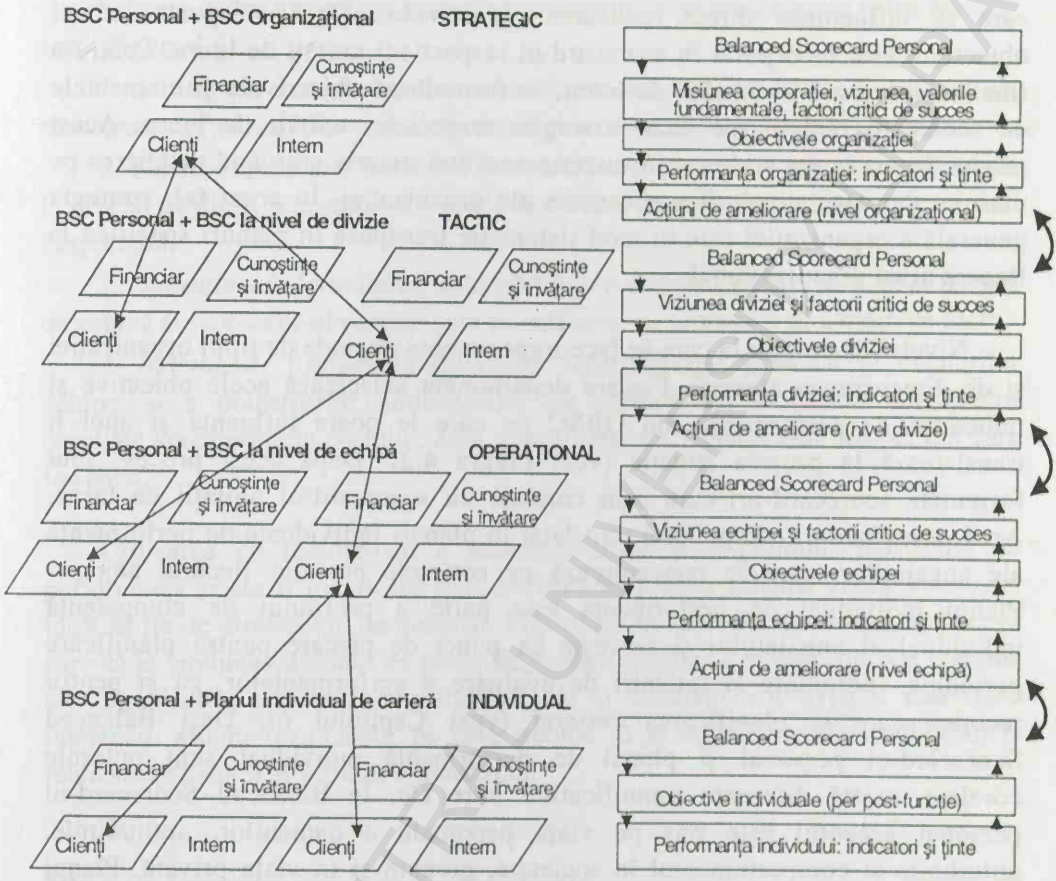
Corelarea Balanced Scorecard-ului

Majoritatea oamenilor nu vor în realitate să fie liberi, deoarece libertatea implică responsabilitate și majoritatea oamenilor au teamă de responsabilitate.

Sigmund Freud

Pentru a implementa viziunea strategică, este necesar ca scorecard-ul corporației să fie corelat cu scorecard-urile unităților de afaceri și ale echipelor, precum și cu planurile de performanță individuale ale angajaților (vezi de asemenea Becker, Huselid, și Ulrich, 2001). Sub conducerea directorului unității de afaceri, fiecare echipă va stabili propriul scorecard, care este aliniat la OBSC. Aceasta se face în maniera descrisă în Capitolul 4, în cadrul unui workshop informal de două zile. Fiecare echipă va dezvolta propriul scorecard bazat pe scorecard-ul unității de afaceri din care face parte. În continuare, cu ajutorul șefului de echipă, fiecare membru al echipei va transforma cerințele din scorecard-ul echipei în propriul plan de performanță individual. În acest plan accentul cade în primul rând pe rezultatele pe care le cere postul și nu pe sarcini sau acțiuni de îmbunătățire. Figura 4.2 ilustrează diferitele niveluri în trepte ale acestui proces. În timpul acestui proces, participanții vor formula de asemenea Balanced Scorecard-ul Personal, care este situat pe un nivel mai înalt de abstracțiune decât planul individual de performanță. Cu această abordare se realizează o punte între nivelurile succesive ale organizației; mesajul de la managementul executiv este transmis sistematic către nivelurile inferioare și viceversa. În Figura 4.2, de exemplu, obiectivul strategic al Business Jet pentru securitate și siguranță optime poate fi transformat în obiective ale echipei de securitate de la Aeroportul Schiphol pentru a reduce numărul incidentelor de securitate petrecute la bordul avioanelor care pleacă din Amsterdam sau pentru a îmbunătăți nivelul de conștientizare asupra problemelor de securitate ale membrilor echipei.

Figura 4.2. Corelarea OBSC cu Scorecard-ul unității de lucru (diviziei), cu Scorecard-ul echipei și cu planul individual de performanță



Când obiectivele sunt corelate în acest fel, eforturile locale sunt aliniate la strategia generală a organizației. Realizarea câtorva workshop-uri de brainstorming cu angajații, le va permite acestora să înțeleagă mai bine ce curs va urma organizația. Acest proces de formulare este identic pentru nivelurile strategic, tactic și operațional din organizație.

Misiunea organizației, formulată în OBSC, se aplică la toate nivelurile organizației. Viziunea organizației și factorii critici de succes, obiectivele, țintele și acțiunile de îmbunătățire corelate sunt apoi ajustate și reglate la nivelul unităților de lucru și al echipelor. Aici OBSC este folosit ca un cadru de referință. Membrii fiecărui nivel inferior trebuie să analizeze corelarea dintre scopurile personale și scopurile comune ale organizației, unității de afaceri și echipei. Obiectivele organizaționale din OBSC formează punctul de plecare, atunci când se corelează

OBSC cu scorecard-urile de la nivelurile organizaționale inferioare. Pentru fiecare obiectiv se determină dacă respectiva unitate de afaceri influențează obiectivul în mod semnificativ și dacă se pot formula acțiuni de îmbunătățire care să influențeze direct realizarea obiectivului. Dacă se poate, atunci obiectivul este încorporat în scorecard-ul respectivei unități de lucru. Pentru a finaliza scorecard-ul unității de lucru, se formulează obiectivele și elementele de scorecard rămase, pe baza strategiei respectivei unități de lucru. Acest proces de sus în jos și de jos în sus este executat iterativ crescând detalierea pe măsura abordării nivelurilor succesive ale organizației. În acest fel, strategia generală a organizației este în mod sistematic transpusă în planuri specifice la fiecare nivel organizațional.

Nivelul de detaliu la care se face transpunerea depinde de tipul organizației și de dimensiunea afacerii. Fiecare departament selectează acele obiective și indicatori de performanță din OBSC pe care le poate influența și apoi îi translatează la propria situație (vezi Figura 4.2). După acest proces, sunt formulate scorecard-uri care sunt corelate cu scorecard-ul unității de lucru. Apoi, scorecard-ul echipei este translatat în planuri individuale de performanță ale angajaților, care se concentrează pe cerințele postului fiecărui angajat. Planul individual de performanță este parte a profilului de competență individual al angajatului și servește ca punct de plecare pentru planificare periodică, îndrumare și întâlniri de evaluare a performanțelor, ca și pentru recompensare și planificarea carierei (vezi Capitolul 6). Deși Balanced Scorecard-ul personal și planul de performanță individual sunt puternic corelate, există diferențe semnificative între ele. În Balanced Scorecard-ul personal accentul este pus pe viața personală a oamenilor, aptitudinile, atitudinile și comportamentul în societate, precum și în viața privată. Planul individual de performanță, pe de altă parte, este formulat la nivel operațional și se concentrează pe sarcinile postului care trebuie făcute de angajat în organizație (competențe legate de cerințele postului) și îmbunătățirea performanțelor zilnice la locul de muncă. Acest plan este legat de scorecard-ul echipei și, de asemenea, conține ingrediente din Balanced Scorecard-ul personal. Ca rezultat al acestei politici este logic ca, de asemenea să fie legate explicit planul individual de performanță de sistemul de recompensare, fără a pierde din vedere recompensarea prin motivare intrinsecă. Câteva organizații au legat o parte din sistemul de beneficii pentru recompensare de obiectivele financiare din OBSC și restul de beneficii l-au corelat cu obiectivele stabilite pentru celelalte domenii și anume clienții, procesele interne, și cunoștințe și învățare, depinzând de realizarea sau depășirea țintelor aferente (Kaplan și Norton, 1996; Chang și Morgan, 2000). Alocând pondere/prioritate diferitelor

obiective, va fi prevenită obținerea de performanțe dezechilibrate, după cum s-a discutat în Capitolul 3.

Schema cadru a corelării scorecard-urilor constă în următoarele patru niveluri (vezi Figura 4.2):

1. Strategic; formularea Balanced Scorecard-ului personal al echipei de management (inclusiv Directorul General) şi scorecard-ul corporației.

2. Tactic; formularea Balanced Scorecard-ului personal a managementului de la nivelul mediu şi scorecard-ul unității de afaceri, care se potrivesc cu scorecard-ul corporației.

3. Operațional; formularea Balanced Scorecard-ului personal la nivel de şefi de echipă şi scorecard-ul echipei care se potrivesc cu scorecard-ul unității de lucru.

4. Individual; formularea Balanced Scorecard-ului personal al membrilor echipei şi a obiectivelor, indicatorilor de performanță şi țintelor angajaților orientate spre cerințele postului, care se potrivesc cu scorecard-ul echipei din care fac parte.

Utilizarea cu regularitate a scorecard-urilor şi a planului individual de performanță poate fi încurajată prin dezvoltarea acestei scheme cadru în aşa fel încât să fie de dimensiuni de buzunar. Procedând în acest fel, fiecare va avea ceva care să le amintească zilnic de propriile scopuri personale şi de scopurile comune ale organizației şi atât managementul, cât şi angajații vor avea o mai bună înțelegere asupra rezultatelor pe care trebuie să le obțină pentru a contribui la realizarea misiunii şi viziunii organizației.

Planul de performanță individual

Ca parte a planificării anuale a rezultatelor, un angajat împreună cu managerul său formulează planul individual de performanță. Împreună, ei determină ce rezultate (obiective al postului, indicatori de performanță şi ținte corelate cu scorecard-ul echipei) vor fi aşteptate de la angajat în următoarele 12 luni pentru a realiza viziunea echipei. În acest moment, trebuie luat în considerare, de asemenea, Balanced Scorecard-ul personal al angajatului. Planul individual de performanță formează punctul de plecare în ciclul de dezvoltare, fiind şi parte a profilului de competență al angajatului. Pe de o parte, el este aliniat la rezultatele cerute de post (în scopul realizării obiectivelor echipei) şi, pe de altă parte, el este aliniat la competențele persoanei impuse de cerințele postului (cunoştințe, experiență, abilități şi comportament).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Structura planului individual de performanță este similară cu cea a scorecard-ului echipei; ea constă în obiective ale postului, indicatori de performanță și ținte împărțite între cele patru dimensiuni (financiar, clienți, procese interne, cunoștințe și învățare). Accentul în planul individual de performanță este pus pe obținerea unor rezultate și nu pe sarcinile care trebuie executate. Un număr de prioritate poate fi stabilit la obiective, după cum s-a arătat în Capitolul 3. Obiectivele cu cea mai mare contribuție la realizarea celor mai importanți factori critici de succes ai echipei primesc cea mai mare prioritate.

Cazul Business Jet

Pentru a ilustra cele menționate mai sus, în Tabelul 4.1 este prezentată legătura dintre scorecard-ul corporației Business Jet cu unitățile subordonate. Aici, elementele de scorecard ale diviziei Securitate sunt distribuite în obiective, indicatori de performanță și ținte ale echipelor de Securitate de la Aeroportul Schiphol. Aceste echipe cuprind, fiecare, între opt și zece membri. În fiecare an, membrii fiecărei echipei își formulează planurile individuale de performanță consultându-se cu managerul echipei respective. De exemplu, scorecard-ul uneia dintre aceste echipe este potrivit aici cu planul individual de performanță al lui John van Dam, membru al echipei în care sunt încorporate și elemente ale scorecard-ului personal al lui John van Dam. John este șeful unei echipe de Securitate. El și-a formulat planul individual de performanță în ianuarie 2002, împreună cu managerul său (Steve Daniel). În timpul acelui an, planul lui John a fost esențial în desfășurarea periodică a activităților de planificare a rezultatelor, îndrumare și analiză a performanțelor pe care le-a avut cu Steve, ca și pentru evaluarea prin metoda feedback de 360° (vezi Anexele A și B). Ciclul de dezvoltare, care stă la baza acestui proces de dezvoltare a competențelor, va fi discutat mai departe în Capitolul 6. Următoarele capitole vor dezbate implementarea conceptului de Total Performance Scorecard. Îmbunătățirea, care este primul pas în procesul de implementare, este subiectul următorului capitol.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 4.1

Translatarea scorecard-ului corporației Business Jet în scorecard-ul departamentului Siguranță, echipa de Securitate, precum și în planul individual de performanță al membrului echipei John van Dam

	Unitatea organizațională	Obiective	Indicatori de performanță	Ținte
FINANCIAR	Departament Siguranță	- Controlul costului	- Costuri operaționale - Procentul de deviere de la Bugetul Departamentului	- 13 % reducere până la sfârșitul anului 2003 - Maximum 10 % pe an
	Echipa Securitate	- Costuri mai mici cu forța de muncă - Costuri de cazare mai mici - Finalizarea studiului Costurile defectelor	- Costuri cu forța de muncă - Cost/m^2 - Costurile defectelor	- 10 % reducere în 2 ani - 10 % reducere până în August 2002 - 40 % reducere în 16 luni
	Persoana (John)	- Să fie mai conștient asupra costurilor atunci când lucrează - Să implementeze măsuri de reducere a costurilor - Să contribuie la studiul Costurile defectelor	- Eficiența - Numărul măsurilor implementate - Numărul propunerilor de îmbunătățire propuse	- Creștere cu 10 % în 2002 - Cel puțin 2 per trimestru - Creștere cu 30 % în 2002
CLIENȚI	Unitatea organizațională	Obiective	Indicatori de performanță	Ținte
	Departament Siguranță	- Nivel îmbunătățit de familiarizare a publicului cu imaginea de companie aeriană sigură și de încredere	- Scorul de familiarizare cu imaginea de companie aeriană sigură și de încredere	- cel puțin 75 % în 15 luni
	Echipa Securitate	- Grad de satisfacție îmbunătățit al pasagerilor privind securitatea zborului	- Numărul de chestionare privind satisfacția clienților - Scorul satisfacției pasagerilor la aeroportul Schiphol	- 10 pe an - cel puțin 70 % la sfârșitul anului 2002
	Persoana (John)	- Comportament prietenos cu clienții în timpul execuției sarcinilor de securitate	- Numărul de reclamații de la clienți	- Scăderea cu cel puțin 50 % în acest an

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	Unitatea organizațională	Obiective	Indicatori de performanță	Ținte
INTERN	**Departament Siguranță**	- Siguranță optimă	- Procentul incidentelor privind siguranța	- Scăderea cu cel puțin 75% în 2 ani
	Echipa Securitate	- Realizarea analizei riscului	- Numărul de sugestii privind siguranța dezvoltate și implementate	- Creștere cu 30% per an
		- Îmbunătățirea conștientizării față de problemele de siguranță la nivelul întregii echipe de Securitate	- Procentul incidentelor legate de siguranță la bordul avioanelor noastre care au plecat de pe aeroportul Schiphol	- Scădere la mai puțin de 2% într-un an
		- Condiții de muncă optime	- Procentul de zile de boală	- Scădere cu cel puțin 75% în 2 ani
	Persoana (John)	- Contribuția oferită la analiza riscului	- Numărul de sugestii privind siguranța dezvoltate	- Minimum 2 per trimestru
		- Dezvoltarea de proceduri de siguranță	- Numărul de proceduri de siguranță dezvoltate sau îmbunătățite	- 8 proceduri în 2002
		- Evitarea greșelilor grave în timpul execuției sarcinilor de securitate	- Numărul de greșeli grave	- Scade cu 50 % până la sfârșitul anului
		- Motivarea	- Productivitatea muncii	- Crește cu 80% până în dec.2002
		- Contribuția oferită ca președinte al echipei de proiect „Îmbunătățirea securității la aeroportul Schiphol“	- Numărul de idei concrete de îmbunătățire a siguranței	- Cel puțin 5 în 2002
		- Sănătatea fizică și mentală	- Procentul de concediu medical	- Scade la mai puțin de 2 % până în noiembrie 2002
			- Procentul de stres	- Scade la cel puțin 30 % până la sfârșitul anului 2002
		- Îndrumarea eficace a membrilor echipei	- Procentul din angajați care gândesc că sunt îndrumați în mod eficace	- 75% în 2002
		- Încrederea managementului în realizarea sarcinilor	- Nivelul de satisfacție al Directorului cu securitatea	- cel puțin 75 % până la sfârșitul anului 2002

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUNOŞTINŢE ŞI ÎNVĂŢARE	Unitatea organizaţională	Obiective	Indicatori de performanţă	Ţinte
	Departament Siguranţă	- Îmbunătăţirea competenţei angajaţilor referitor la Siguranţă	- Procentul de angajaţi care au abilităţi legate de siguranţă - Costurile cu instruirea	- Creştere cu 45 % în 18 luni - 315,000 $ per an
	Echipa Securitate	- Nivel de cunoaştere mai larg al membrilor echipei despre siguranţă - Abilităţi îmbunătăţite ale membrilor echipei despre Siguranţă - Cultură a companiei orientată spre siguranţă	- Numărul diferitelor activităţi privind siguranţa pe care le poate realiza bine un membru al echipei - Procentul de angajaţi calificaţi - Costurile cu instruirea - Gradul de satisfacţie al clienţilor interni şi externi	- Creştere cu 40% în 15 luni - 95 % în 15 luni - 75.000 $ per an - 75 % în 2 ani
	Persoana (John)	- Competenţă îmbunătăţită în domeniul siguranţei - Deschis şi onest referitor la schimbul de cunoştinţe între colegi - Participare activă în echipele de îmbunătăţire Colegii antrenaţi în „controlul şi abordarea pasagerilor agresivi" - Abilităţi de îndrumare îmbunătăţite	- Certificate de siguranţă - Nivelul de experienţă al colegilor privind schimbul de cunoştinţe - Numărul problemelor de siguranţă rezolvate - Numărul colegilor instruiţi - Gradul de satisfacţie al membrilor echipei privind modul de îndrumare	- 30% din certificate obţinute în 2002 - 75 % până la sfârşitul anului 2002 - Creştere cu 30% până la sfârşitul anului 2002 - 25 de colegi în 2002 - Cel puţin 75% până la sfârşitul anului 2002

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5 Îmbunătățirea

A îmbunătăți înseamnă a schimba; a fi perfect înseamnă a schimba des.
Sir Winston Churchill

Există o singură definiție validă a scopului unei afaceri: să creeze un client mulțumit. Clientul este obiectivul ce determină care este afacerea.
Peter F. Drucker

Acest capitol scoate în evidență execuția sistematică a acțiunilor de îmbunătățire organizațională și personală formulate. Figura 5.1 ilustrează această a treia fază din ciclul TPS. Îmbunătățirea comportamentului dumneavoastră, a proceselor din organizație constituie obiectivul principal și se bazează pe ciclul PDCA de învățare (vezi Figura 2.5): cum să corectezi greșeli, cum să îmbunătățești ceea ce deja există și cum să faci bine lucrurile de prima dată. Aceste acțiuni se referă la:

- *Îmbunătățire* – aceasta înseamnă *să faci mai bine lucrurile existente.* Eficiența, adică a face lucrurile cum trebuie constituie subiectul central aici.
- *Reînnoire* – aceasta înseamnă *să faci lucrurile existente în mod diferit.* Aici ne referim la eficacitate, adică la a face ceea ce trebuie.

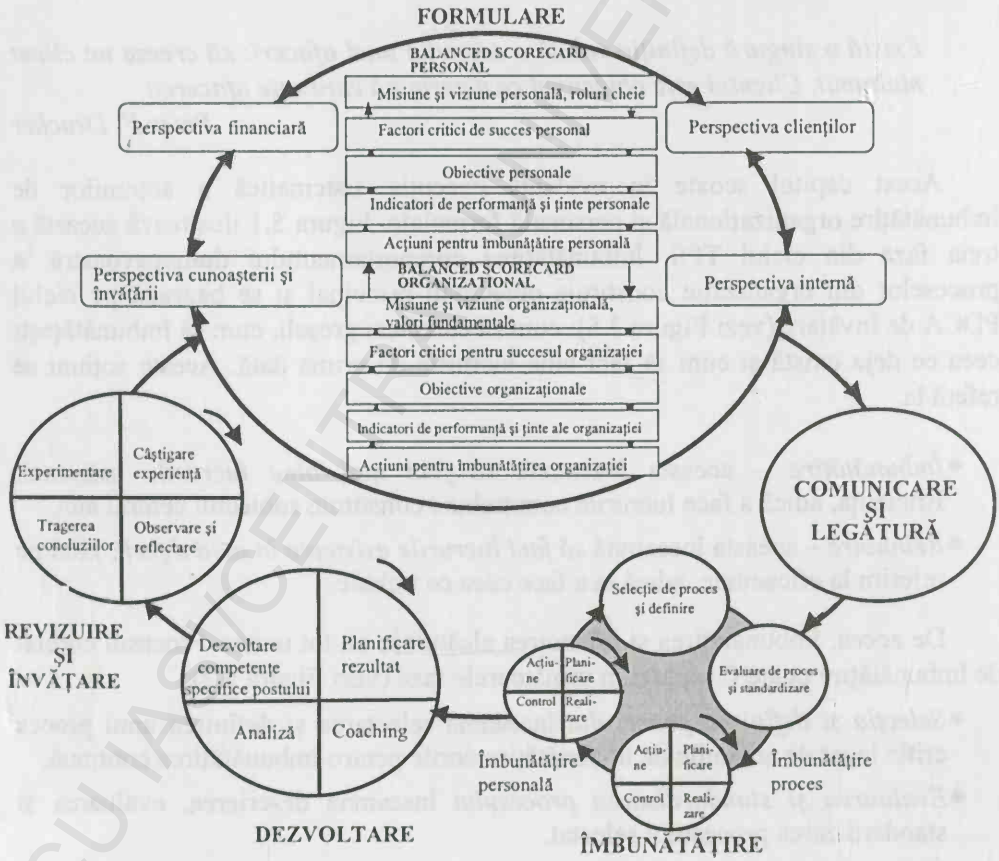
De aceea, îmbunătățirea și reînnoirea alcătuiesc un tot unitar. Procesul corelat de îmbunătățire poate fi separat în următoarele faze (vezi Figura 5.2):

- *Selecția și definirea procesului* înseamnă selectarea și definirea unui proces critic legat de acțiunile de îmbunătățire dorite pentru îmbunătățirea continuă.
- *Evaluarea și standardizarea procesului* înseamnă descrierea, evaluarea și standardizarea procesului selectat.
- *Îmbunătățirea procesului* înseamnă îmbunătățirea continuă a proceselor evaluate corespunzător ciclului PDCA.

- *Îmbunătățirea personală* înseamnă îmbunătățirea individuală continuă corespunzător ciclului PDCA.

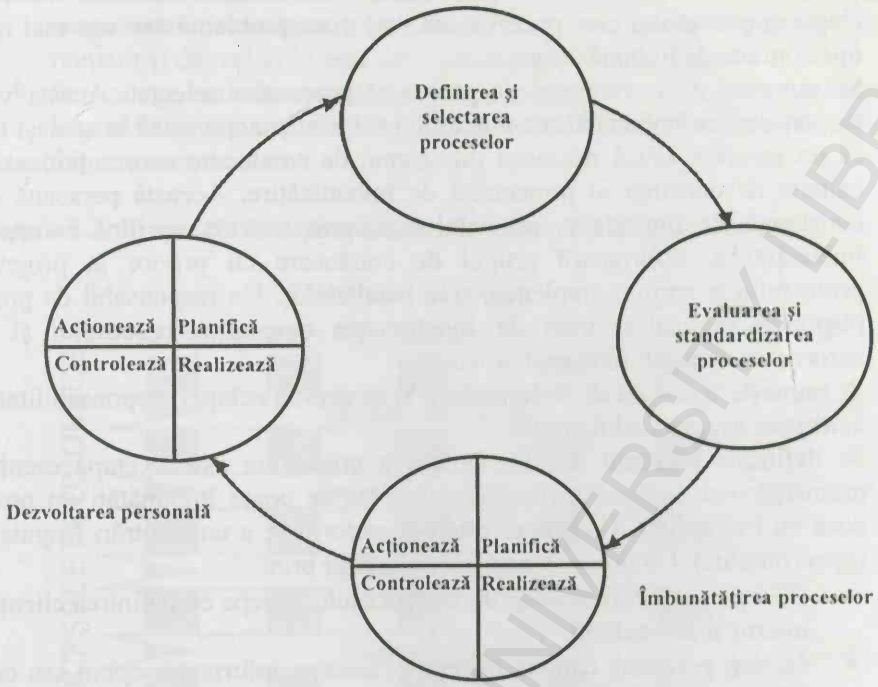
În scopul realizării obiectivelor strategice ale organizației, fiecare trebuie să ia în considerare îmbunătățirea continuă, dezvoltarea și învățarea ca fiind procese normale. Ciclul TPS furnizează un excelent cadru în acest scop. Lucrând continuu ca o echipă după acest model și prin familiarizarea dumneavoastră cu abilitățile necesare, veți fi capabil să satisfaceți în mod constant părțile interesate (stakeholders). Ca urmare, problemele vor fi sistematic eliminate și angajații vor vorbi același „limbaj TPS". Astfel, va crește frecvența lucrurilor corect făcute de prima dată.

Figura 5.1. Cea de a treia fază din ciclul TPS



BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

Figura 5.2. Procesul de îmbunătățire (Rampersad, 2003)



Selecția și definirea procesului

Cei mai nemulțumiți clienți ai dumneavoastră sunt cea mai importantă sursă de învățare.

Bill Gates

În prima fază a procesului de îmbunătățire continuă accentul cade pe selecția procesului critic dorit a fi îmbunătățit și pe definirea procesului selectat. Astfel, cele mai importante activități sunt următoarele:

1. Se formează un grup de conducere în care managementul trebuie să participe activ. Se fixează etapele pentru îmbunătățirea procesului prin crearea unui mediu în care activitățile de îmbunătățire a procesului și îmbunătățire personală sunt încurajate și stimulate. Aceasta trebuie să se bazeze pe formularea Balanced Scorecard-ului Organizației (OBSC – Organizational Balanced Scorecard)
2. Se definesc procesele critice legate de OBSC și se determină care procese sunt relevante, pe baza Factorilor Critici de Succes (CSF – Critical Success Factors).
3. Se selectează cel mai critic proces care are cea mai mare prioritate. Dintre toate procesele potențial candidate, în corelație cu viziunea și obiectivele

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

organizației, se face selecția unui proces asupra căruia grupul se va concentra la fiecare trecere prin ciclul îmbunătățirii. Aceasta înseamnă alegerea procesului care prezintă cea mai mare problemă sau cea mai mare oportunitate de îmbunătățire.

4. Se numește un responsabil de proces al procesului selectat. Acesta va fi responsabil cu îmbunătățirea procesului selectat și acționează în același timp ca un sponsor, adică persoana din grupul de conducere care acționează în calitate de consilier al proiectului de îmbunătățire. Această persoană este conștientă de importanța proiectului și, prin urmare, sprijină echipa de îmbunătățire, informează grupul de conducere cu privire la progresul proiectului și sprijină implementarea rezultatelor. Un responsabil de proces răspunde în același timp de funcționarea corectă a procesului și are autoritatea de a schimba acel proces.
5. Se numește o *echipă de îmbunătățire* și se acordă echipei responsabilitate și autoritate asupra acelui proces.
6. Se definește procesul stabilit. Definirea procesului este o etapă esențială premergătoare îmbunătățirii procesului. Nu se poate îmbunătăți un proces dacă nu l-ai definit. Un proces este o transformare a unor intrări (inputs) în ieșiri (outputs). Un proces poate fi caracterizat prin:
   - *Clienți interni/externi:* definirea procesului începe cu definirea clienților interni și/sau externi.
   - *Intrări:* personal, capital, materiale, resurse, informații, opinii sau orice folosește procesul în transformările pe care le realizează.
   - *Proces:* o serie de activități interconectate.
   - *Ieșiri:* produse, servicii și informații.

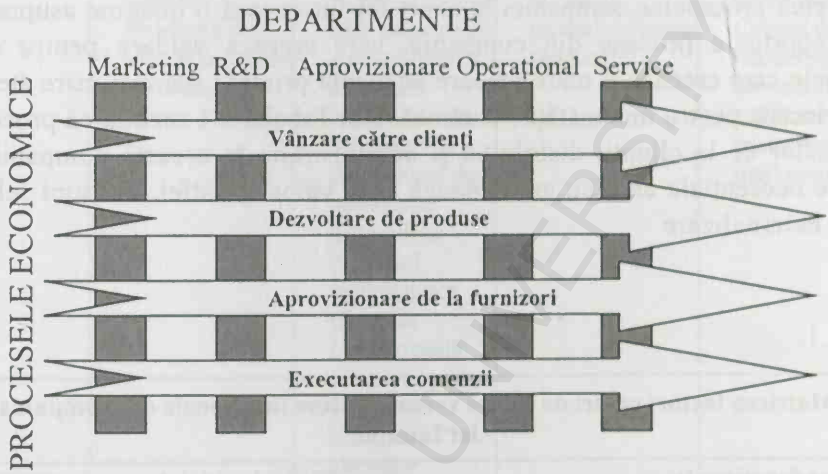
O organizație poate fi considerată un lanț de procese intercorelate. Aici, fiecare proces formează o serie de activități care sunt realizate de diferite funcțiuni (departamente) ale afacerii. Aceste procese se concentrează pe livrarea unui produs sau serviciu clienților interni și/sau externi. Este important a se face distincția între procesele cheie (procesele primare) și procesele suport. Procesele cheie încep și se termină cu un client și se concentrează pe adăugarea de valoare clientului. Procesele suport sprijină, prin natura lor, realizarea proceselor cheie. Pentru a ilustra aceste definiții, sunt prezentate cele mai importante procese ale afacerii Jet Interior, un producător de interioare pentru avioane, care este furnizor al Business Jet, în Figura 5.3.

7. Se instruiește echipa de îmbunătățire în utilizarea metodelor și tehnicilor de îmbunătățire și se instruiește conducătorul echipei în îndrumarea eficace a echipei. Se discută în grup OBSC-ul și scorecard-urile asociate ale unității de lucru și ale echipei.
8. Se formulează un plan al îmbunătățirii, incluzând, de exemplu, titlul proiectului, misiunea echipei, obiectivele îmbunătățirii, indicatori pentru evaluarea performanțelor, planificarea timpului pentru realizarea analizelor, măsuri cerute și aspecte legate de crearea sprijinului pentru schimbare și

îmbunătățire (de exemplu, timp pentru convingerea managementului executiv/consiliului de administrație, rezistență din partea angajaților și consecințele introducerii îmbunătățirii); acest plan al îmbunătățirii va fi revizuit și dezvoltat în faza de *„îmbunătățire a procesului"*.

9. Se culege informația tangibilă și intangibilă necesară, se analizează sugestiile și reclamațiile clienților și se documentează procesul cu ajutorul diagramelor de flux.

Figura 5.3. Procesele funcționale ale afacerii companiei Jet Interior



Cele mai importante procese economice ale companiei Jet Interior sunt următoarele:

- Vânzări către clienți; planificarea vânzărilor, realizarea achizițiilor, managementul relațiilor de afaceri, vizite la clienți, transmiterea de oferte, procesarea comenzilor, facturarea comenzilor, efectuarea plăților și coroborarea acestora cu sesizările de neplată.
- Dezvoltarea produselor; comunicarea cu clienții, determinarea nevoilor clienților, designul de produs, designul de proces și proiectarea proceselor de service in conformitate cu necesitățile clienților.
- Aprovizionare de la furnizori; selectarea furnizorilor, negocierea cu aceștia, semnarea contractelor de aprovizionare, trimiterea de comenzi de aprovizionare, recepția facturilor de aprovizionare, recepția bunurilor, reconcilierea plăților și plata facturilor.
- Executarea comenzii; primirea comenzii, procesarea acesteia, planificarea producției, distribuția bunurilor comandate către clienți.

Cum se determină procesele care trebuie îmbunătățite

Pentru a determina ce procese trebuie îmbunătățite este necesar să se facă o împărțire detaliată în subprocese și secțiuni a fiecărui proces de lucru, până la nivel de activitate. Se începe cu procesele cheie. De exemplu, procesul de

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

producție al companiei Jet Interior este divizat în sub-procesele de fabricație, asamblare, vopsire, testare și ambalare. Subprocesul de fabricație este subdivizat în aprovizionare, sortare, tăiere, găurire, îndoire, sablare ș.a.m.d. Aprovizionarea poate fi, la rândul ei, subdivizată în activitățile de ridicare, transport, așezare, fixare și alte proceduri. Cu ajutorul unei matrice putem determina care sunt procesele funcționale relevante din punct de vedere al FCS. Dacă un proces este esențial, este indicat în matrice. Procesele neesențiale (acelea marcate cu puține X-uri în matrice) pot fi externalizate. Tabelul 5.1 prezintă un exemplu al acestui exercițiu asupra companiei Jet Interior. Descrierea proceselor companiei în acest fel furnizează o imagine asupra celor mai importante procese din companie, care creează valoare pentru client. Procesele care creează o mare valoare adăugată primesc cea mai mare atenție și sunt selectate pentru îmbunătățire continuă. Din Tabelul 5.1 rezultă că procesarea comenzilor de la clienți, distribuția și administrația în această companie sunt procese neesențiale care cu greu adaugă vreo valoare; astfel, ele sunt selectate pentru externalizare.

Tabel 5.1.

Matricea factori critici de succes versus procese funcționale din compania Jet Interior				
Procese funcționale	**Factori critici de succes (FCS)**			
	Personal motivat	Orientare către client	Calitatea Produsului	Controlul costului
1. Vânzare				
1.1 Obținerea comenzii	X	X	X	X
1.2 Procesarea comenzii		X		
2. Aprovizionare				
2.1 Selecția furnizorilor	X	X	X	X
2.2 Semnarea contractului de achiziții	X		X	X
2.3 Transmiterea comenzii de achiziție			X	X
2.4 Recepția produselor	X		X	X
2.5 Plata facturii de achiziție	X			X
3. Producție	X	X	X	X
4. Distribuție			X	
5. Administrație	X			

Tabel 5.2

Procese funcționale/CSF și matricea indicatorilor de performanță ai Jet Interior				
Procese funcționale	Factori critici de succes (FCS)			
	Personal motivat	Orientare spre client	Calitatea produsului	Controlul costului
1. Vânzare				
1.1 Obținerea comenzii	- Procentul de vânzări per vânzător - Procentul de zile de concediu de boală	- Procentul de clienți pierduți - Numărul vânzărilor neîncheiate - Accesibilitatea la departamentul vânzări - Procentul de competențe de marketing disponibile - Numărul reclamațiilor clienților - Cota de piață - Creșterea pieței - Gradul de loialitate a clienților	- Numărul reclamațiilor de la clienți privind calitatea produsului	- Procentul de retururi ale noilor produse - Costuri de marketing - Procentul de scădere a costurilor de marketing
1.2 Procesarea comenzii	- Productivitatea muncii - Procentul de reînnoire a personalului - Viteza de procesare	- Realizarea comenzilor urgente - Timpul de prelucrare a comenzilor	- Numărul greșelilor de procesare - Procentul de greșeli în informarea clienților	- Eficiență - Venitul departamentului de marketing
2. Aprovizionare	- Nivelul de satisfacție a personalului de aprovizionare - Costurile instruirii personalului de aprovizionare - Procentul din personal care crede că lucrează sub o conducere eficace	- Viteza de livrare (timpul dintre comandă și livrare) - Timpul necesar furnizorului pentru a face o comandă fermă - Procentul de comenzi livrate prea târziu - Procentul de comenzi unde s-a livrat prea mult sau prea puțin	- Procentul de materiale aprobate - Procentul de retururi - Siguranța în livrare a furnizorilor	- Prețul de achiziție vs. prețul pieței - Cota de achiziție vs. cota de vânzare - Număr de furnizori - Număr de furnizori care livrează un produs - Valoarea medie a comenzii per furnizor

BCU IAȘI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

3. Producție	- Procentul de zile de concediu de boală al personalului din producție - Productivitatea muncii - Valoarea adăugată per cost personal - Procentul de reînnoire personal	- Număr de reclamații de la client - Timpul de prelucrare în producție	- Procentul de pierderi în producție - Procentul de respingeri în producție - Eficacitate - Proceduri ISO în procesul de producție - Valoarea adăugată - Clasa de calitate	- Disponibilitate echipamente/ mașini - Costurile calității - Procentul de pierderi în producție - Eficiență - Productivitatea totală - Productivitatea capitalului - Productivitatea materialului - Valoarea adăugată per vânzări
4. Distribuție	- Procentul de zile de concediu de boală al personalului din distribuție - Productivitatea muncii	- Procentul de livrări complete la timp, conform cu specificațiile - Viteza de livrare	- Procentul de bunuri deteriorate returnate - Eficacitate	- Utilizarea depozitului - Nivelul stocurilor - Viteza de circulație - Disponibilitatea mijloacelor de transport - Productivitatea capitalului
5. Administrație	- Productivitatea muncii - Procentul de personal care simte că are o muncă interesantă	- Timp necesar pentru a rezolva o reclamație	- Eficacitate - Număr de greșeli administrative	- Viteza de facturare - Conturi client vechi - Eficiență

Pentru fiecare combinație proces-FCS, pot fi definiți Indicatori de Performanță (IP) legați de scorecard-uri. Aceștia măsoară activitățile de importanță crucială pentru organizație și, astfel, furnizează o valoroasă contribuție la controlabilitatea proceselor funcționale din companie. Ei dau la timp managementului semnale privind ghidarea eficientă a organizației bazată pe măsurarea schimbărilor din procese și compararea rezultatelor măsurărilor cu standardele. De exemplu, următorii IP aparțin unei organizații *orientate spre client*: numărul de reclamații ale clienților, cât de repede sunt rezolvate reclamațiile, timpul de reparare, procentajul de livrări la timp, procentajul de livrări complete conform specificațiilor clientului, procentajul de respingeri, procentajul de produse deteriorate și returnate, numărul de întreruperi ale proceselor, clasa de calitate. Următorii IP corespund unei organizații cu *angajați motivați:* procentaj de zile de concediu de boală, procentaj de

întârzieri, productivitatea muncii, rata de reînnoire a personalului etc. Tabelul 5.2 prezintă un exemplu al companiei Jet Interior unde unul sau mai mulți IP posibili sunt prezentați pentru fiecare combinație proces-FCS.

Celelalte activități din faza de îmbunătățire a ciclului TPS se ocupă de definirea nevoilor clienților în corelație cu acțiunile de îmbunătățire și realizarea unei inventarieri a informațiilor despre clienți și a reclamațiilor. Principalele întrebări în acest punct sunt:

- Care sunt produsele și serviciile pe care le livrăm și ce ar trebui să oferim?
- Cine sunt clienții noștri și cum primesc ei ceea ce avem noi de oferit?
- Ce vor clienții și ce așteaptă de la noi?

Răspunzând la aceste întrebări în mod sistematic, vom înțelege mai bine clienții, iar produsele sau serviciile vor corespunde mai bine cu cererea pieței. Aceste întrebări au fost deja parțial analizate în timpul formulării obiectivelor strategice.

Ce produse și servicii livrăm și ce trebuie să oferim?

Este important să definim produsul sau serviciul cât mai concret posibil. Această definiție indică rolul de furnizor al companiei. Cu cât definiția este mai specifică, cu atât nevoile clienților vor fi mai bine satisfăcute.

Ce crede compania că vor clienții săi
Nu reprezintă neapărat același lucru cu
Ce crede compania că trebuie să ofere
Nu reprezintă neapărat același lucru cu
Ce oferă de fapt compania
Nu reprezintă neapărat același lucru cu
Ce crede clientul după încercarea produsului
Nu reprezintă neapărat același lucru cu
Ce vrea de fapt clientul

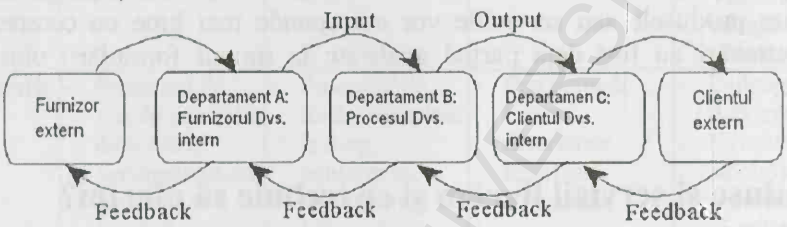
Sursa: Philips Electronics, 1994.

Cine sunt clienții noștri și cum primesc ei ceea ce oferim noi?

În cadrul filozofiei TPS este important să se înțeleagă întregul lanț al clientului; aceasta înseamnă să se cunoască în profunzime toți clienții. Nevoile fiecărui client trebuie examinate separat, luând în considerare atât clienții externi, cât și clienții interni. De fapt, dacă compania nu satisface clienții interni, cum va satisface ea clienții externi? Munca tuturor angajaților determină gradul de

satisfacție a clientului. Angajații din diferite departamente și din diferite divizii trebuie să se considere și clienți și furnizori unii față de alții. Clientul este următoarea verigă din lanțul de activități de producție. Punând împreună, în calitate de clienți și furnizori persoanele angajate în diferite departamente/divizii, tradiționalele bariere dintre unitățile de lucru vor fi înlăturate. Fiecare angajat livrează ceva unui coleg, prin care unul este furnizor intern, iar celălalt client intern. Figura 5.4 arată că departamentul C funcționează în calitate client intern al departamentului B și că departamentul A este furnizor intern pentru departamentul B. Întărirea acestor legături determină o rețea internă de relații client – furnizor, ceea ce este în beneficiul calității serviciilor furnizate clientului extern. Fiecare angajat trebuie să învețe să gândească în termeni de: *Cine sunt clienții mei interni și cum pot să le satisfac nevoile?*

Figura 5.4: Clienții interni și externi – Relația client-furnizor



Pentru a ilustra această abordare, *lista de verificare pentru clienții interni de la Hewlett-Packard* este prezentată în textul din chenar (Rees și Rigby, 1988). Aici, se dorește ca fiecare departament al organizației să-și pună șapte întrebări, care sunt privite ca fundamentale pentru proces.

Lista de verificare pentru clienții interni de la Hewlett Packard

1. Cine sunt clienții mei?
2. Ce doresc ei?
3. Care este produsul sau serviciul meu?
4. Care sunt așteptările clienților mei și după ce indicatori evaluează ei produsul sau serviciul?
5. Produsul sau serviciul meu le împlinește așteptările?
6. Care este procesul prin care furnizez produsul sau serviciul meu?
7. Ce acțiuni sunt necesare pentru a îmbunătăți procesul?

Metodologia de rezolvare a problemei

1. Selectează problema de calitate
2. Scrie o declarație a problemei
3. Identifică procesul
4. Desenează o diagramă de flux
5. Alege un indicator de performanță al procesului
6. Realizează o analiză cauză-efect
7. Colectează și analizează datele
8. Identifică cauzele majore care determină calitatea
9. Planifică îmbunătățiri
10. Aplică acțiuni corective
11. Colectează și analizează datele din nou
12. Au fost atinse obiectivele?
13. Dacă DA, documentează și standardizează schimbarea.

Sursa Rees and Rigby, 1998

Ce doresc ei şi ce aşteptă de la noi?

Ca furnizor, trebuie să se încerce a se determina ce nevoi şi dorinţe are clientul. Aici, foarte importantă este comunicarea. Comunică cu clienţii: întreabă ce cred ei despre produsele şi serviciile dumneavoastră; încercă să afli cum le foloseşte; caută să afli ce vor în realitate – ce câştiguri doresc să obţină din folosirea produsului, ce nevoi satisface produsul, ce îi motivează să continue să cumpere produsul şi să fie loiali. Întreabă următoarele: Ce nevoi sau aşteptări au clienţii dumneavoastră? De care dintre ele sunteţi conştient? În ce măsură satisfaceţi nevoile şi aşteptările clienţilor? Dacă nu le satisfaceţi nevoile, care sunt, în opinia clienţilor, cauzele? Ascultaţi cu atenţie ce spun clienţii şi identificaţi ce relaţie client-furnizor trebuie îmbunătăţită.

Realizarea unei baze de date cu informaţii despre clienţi şi despre reclamaţiile lor, benchmarking-ul şi folosirea sistematică a Quality Function Deployment (QFD) sunt metode importante pentru îmbunătăţirea orientării către client. Datorită complexităţii sale, metoda QFD este dificil de înţeles şi, ca urmare, este rareori introdusă în practica organizaţiilor (ignoranţa creează respingere). Am explicat această metodă detaliat în altă parte (Rampersad, 2001A; vezi de asemenea Hauser şi Clausing, 1988). O explicaţie introductivă sumară este prezentată în textul încadrat.

Quality Function Deployment

Ce este aceasta?

Quality Function Deployment este folosită pentru a converti în mod sistematic şi structurat dorinţele clienţilor în aspecte critice ale produsului şi procesului, într-un stadiu incipient. În această abordare, originară din Japonia, dorinţele clienţilor sunt analizate cu ajutorul matricelor care folosesc parametri tehnici detaliaţi şi obiectivele proiectului (vezi Figura 5.5). Datorită formei matricei este numită „casa calităţii". Folosind trei „case ale rezultatelor", specificaţiile critice ale produsului (parametrii tehnici) sunt traduse în procesul necesar. Această traducere detaliată permite procesului să fie executat într-un mod controlat, în scopul obţinerii unei calităţi stabile şi acceptabile a produsului (vezi Figura 5.6). În prima casă, dorinţele clientului sunt legate de specificaţiile produsului. În a doua casă, se face corelarea dintre aceste specificaţii de produs şi caracteristicile subansamblelor produsului. În a treia casă, caracteristicile subansamblelor produsului sunt legate de caracteristicile procesului. Ca rezultat, sunt stabiliţi indicatorii de performanţă ai proceselor critice. În final, în cea de a patra casă, caracteristicile procesului sunt traduse în operaţii ale procesului de producţie, care sunt executate într-un mod controlat, adică conform specificaţiilor de producţie. Un rezultat important este apariţia de proceduri de lucru standard pentru fiecare pas al procesului. Datorită obiectivelor acestei cărţi, accentul este pus pe prima casă a calităţii, care se concentrează pe relaţia dintre dorinţele clientului şi specificaţiile produsului.

Figura 5.5. Construcția fundamentală a schemei QFD

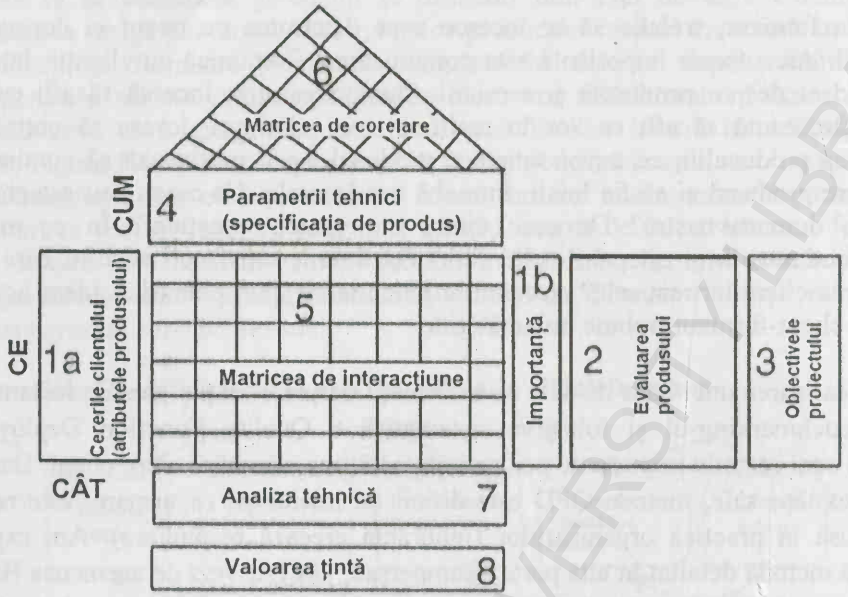
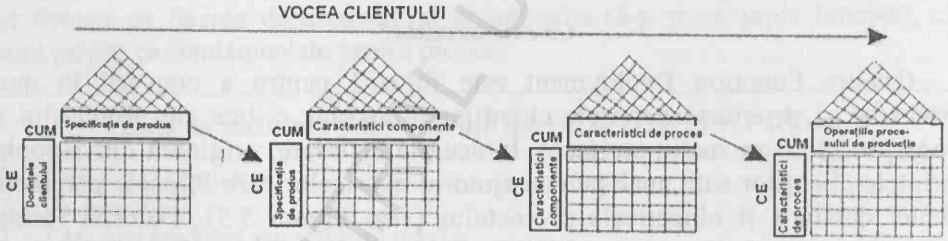


Figura 5.6. Pași în cadrul QFD



Translatarea dorințelor clientului în specificații ale produsului	Translatarea specificațiilor de produs în caracteristici ale componentelor	Translatarea componentelor produsului în caracteristici de proces	Translatarea caracteristicilor de proces într-un mod controlabil de executare a operațiunilor de producție
Ce doresc clienții și cum se poate acționa în consecință?	Ce urmează să producem astfel încât să fie vandabil, și cum putem să respectăm specificațiile produsului?	Cum urmează să realizăm componentele esențiale ale produsului?	Com vom controla și cum vom conduce procesul de producție astfel încât să satisfacem toate dorințele clientului?
Design produs	**Componente design**	**Design proces**	**Control proces**

Când trebuie folosită metoda?

QFD este folosită pentru a îmbunătăți înțelegerea clientului și dezvoltarea de produse, servicii și procese într-un mod mai orientat către client. Obiectivul QFD

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

este de a permite ca „vocea clientului" să fie mai clar auzită în procesul de dezvoltare de noi produse şi tehnologii asociate şi să uşureze aplicarea principiului *„execută corect de prima dată"*.

Cum se aplică?

Se adună o echipă multidisciplinară îndrumată de un lider de echipă şi asistată de un facilitator QFD. Când se urmăreşte dezvoltarea unui produs, liderul echipei este preferabil să fie proiectantul de produs sau tehnologul de produs. Facilitatorul QFD este un expert în acest domeniu, care furnizează informaţii şi consiliază echipa privind folosirea eficace a acestei metode. În această fază de pregătire, se formulează scopul şi obiectivele proiectului QFD. Întrebările centrale sunt: Se implică managementul executiv? Ce produs important urmează să fie îmbunătăţit? Pe ce pieţe ţintă ne concentrăm? Cine sunt clienţii noştri? Ce produse ale concurenţei folosim pentru comparaţie? Cât va dura execuţia proiectului? Ce etape distincte pot fi identificate? Cum va fi structurat modul de raportare?

Paşi care vor fi utilizaţi în construirea primei case a calităţii, care este destinată dezvoltării produsului (vezi Figura 5.5):

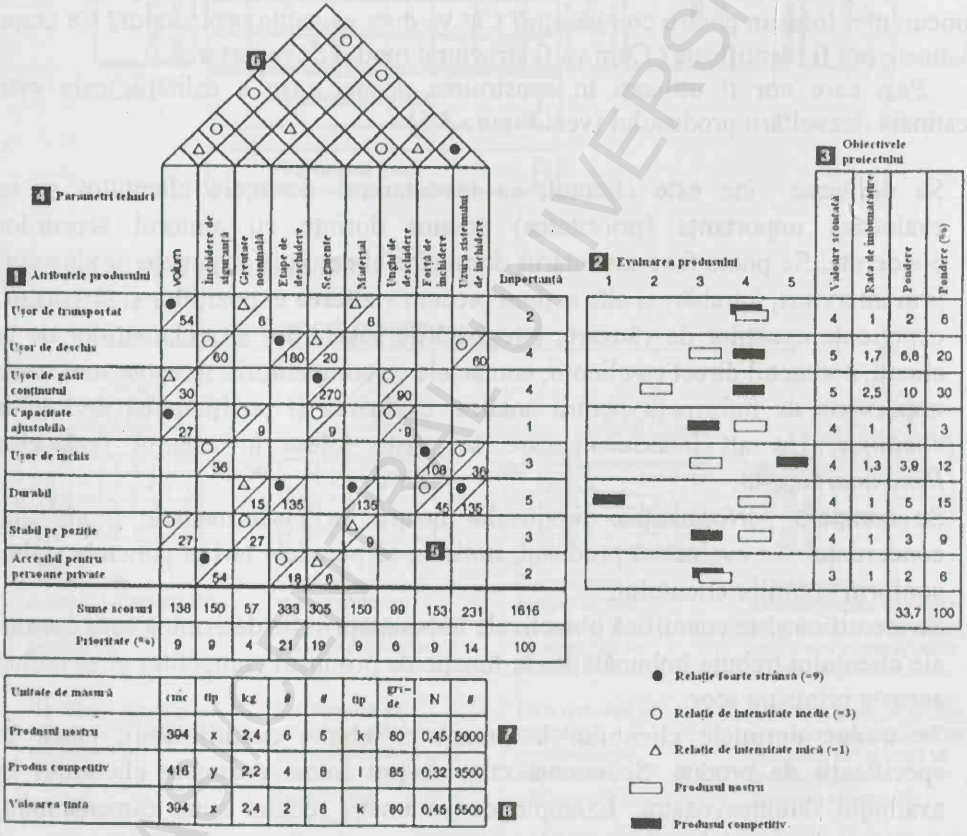
1. Se defineşte cine este clientul, se inventariază dorinţele clientului şi se evaluează importanţa (prioritatea) acestor dorinţe cu ajutorul scorurilor ponderate. Se poate face inventarul dorinţelor clientului (atributele produsului) prin interviuri, întrebări şi alte acţiuni precum vizitarea expoziţiilor şi târgurilor, experienţa agenţilor de vânzare, înregistrările sugestiilor şi reclamaţiilor de la clienţi, contactul direct cu clienţii, contactele cu competitorii. Acestea sunt surse importante de informaţii pentru analiza, evaluarea şi poziţionarea dorinţelor clienţilor. Un alt instrument care se poate folosi în această fază este *Benchmarking*-ul.
2. Se compară performanţele produsului nostru cu performanţele produselor concurenţei. Se evaluează produsul, notându-se punctele tari şi punctele slabe, conform opiniilor clientului.
3. Se identifică şi se cuantifică obiectivele îmbunătăţirii. Se determină care dorinţe ale clientului trebuie îmbunătăţite în funcţie de produsul competitor şi se indică aceasta printr-un scor.
4. Se traduc dorinţele clientului în parametri tehnici cuantificabili, adică în specificaţii de produs. Se enunţă cum se pot folosi dorinţele clientului în avantajul dumneavoastră. Exemple de parametri tehnici sunt: dimensiunile, greutatea, numărul de subansamble, energia consumată, capacitatea etc.
5. Se cercetează relaţia dintre dorinţele clientului şi parametrii tehnici individuali. Se indică în matrice în ce măsură dorinţele clientului sunt influenţate de parametrii tehnici şi se indică această relaţie printr-un scor.
6. Se identifică interacţiunile între parametrii tehnici individuali. Se reprezintă explicit relaţia dintre aceşti parametri în „acoperişul" casei calităţii.

7. Se înregistrează unitatea de măsură pentru toți parametrii tehnici. Se exprimă acești parametri în date măsurabile. De exemplu, dimensiunile unui obiect sunt 150 mm (L) x 320 mm (l) x 550 mm (h) și greutatea este 15 kg.
8. Se determină valorile țintă ale noului proiect de produs sau se indică îmbunătățirile propuse pentru parametrii tehnici.

Exemplu de QFD

Acest exemplu descrie îmbunătățirea proiectului unei serviete diplomat. Figura 5.7 arată casa calității completată pentru îmbunătățirea proiectului servietei diplomat bazată pe dorințele clientului (Roozenburg și Eekels, 1995).

Figura 5.7. O casă de calitate completată



Pas 1: Stabilirea dorințelor clientului

Dorințele clientului sunt stabilite prin brainstorming și sunt clasificate în partea denumită 1a din casa calității (vezi Figura 5.5). Acest pas descrie ce este important pentru client, precum: aspectuoasă, ușor de deschis, ușor de umplut etc. (vezi Figura 5.7). Aceste cerințe nu au toate aceeași importanță. Importanța lor este

indicată cu ajutorul unor factori ponderați (partea 1b din Figura 5.5). Se folosește o scală de cinci puncte, unde: 5 = foarte important, 4 = important, 3 = mai puțin important (dar ar fi bine să existe), 2 = nu atât de important și 1 = neimportant. Corespunzător, cerința „ușor de transportat" are o valoare de 2 puncte deoarece nu este chiar atât de importantă iar cerința „durabilitate" are 5 puncte deoarece este foarte importantă (vezi Figura 5.7).

Pas 2: Evaluarea produsului

În acest pas, produsul servieta diplomat este comparat cu unul dintre cele mai importante produse competitoare. Astfel vom putea afla cum funcționează produsul nostru comparativ cu produsul concurenței. Se folosește o scală de cinci puncte, de la excelent la slab: 5 = excelent, 4 = bun, 3 = destul de bun, 2 = insuficient de bun și 1 = slab. Aceasta se indică în partea cu numărul 2 a casei calității (vezi Figura 5.7). Aici, produsul nostru este arătat ca un pătrat alb, iar cel al concurenței ca un pătrat negru. Servieta noastră diplomat a fost considerată mai durabilă și mai stabilă în poziția așezat decât servieta diplomat a concurenței. De cealaltă parte, servieta diplomat a concurenței este mai ușor de deschis și închis, compartimentarea interioară este mai funcțională, ușurând astfel găsirea obiectelor din servietă. Aceste caracteristici indică imediat potențialul de îmbunătățit la produsul nostru.

Pas 3: Obiectivele proiectului

În acest pas, sunt indicate dorințele clientului pe care vrem să le îmbunătățim în raport cu concurența. Astfel, valoarea țintă pentru fiecare atribut al produsului se indică printr-un scor (în partea cu numărul 3 a casei calității). Se folosește din nou o scală de cinci puncte. Pentru atributele care nu au nevoie de îmbunătățire, valoarea țintă este fixată la același scor din evaluarea curentă a produsului. În cadrul echipei de proiect, prin brainstorming, s-a decis că atributele produsului *„ușor de transportat"*, *„capacitate ajustabilă"*, *„durabilitate"*, *„stabil când este așezat"* și *„acces privat"* nu au nevoie de îmbunătățire. Ele au primit valori țintă de 4, 4, 4, 4 și respectiv 3 (ele sunt constante la același nivel ca cel arătat în Figura 5.7). Dorințele clientului *„ușor de deschis"* și *„ușor de găsit conținutul"*, care au acum un scor de 3 și respectiv 2 (mai scăzut decât al concurenței), vor fi îmbunătățite la un scor de 5 (mai bun decât al concurenței). Dorința clientului „ușor de închis" (scor 3) va fi îmbunătățită la un scor de 4 (îmbunătățire ușoară). Pe baza valorii țintă, poate fi acum stabilit gradul de îmbunătățire.

Rata de îmbunătățire = valoarea țintă / scorul obținut la evaluare

Din această parte a casei poate fi concluzionat că echipa QFD a decis să îmbunătățească sistemul de deschidere și închidere a servietei și să îmbunătățească modul de a găsi cu ușurință conținutul; o rată de îmbunătățire de 1,7, 1,3 și, respectiv, 2,5 (vezi Figura 5.7). În continuare, ponderea (importanța) fiecărei dorințe a clientului sau a fiecărui atribut al produsului este stabilită ca obiectiv al proiectului.

Ponderea = rata de îmbunătățire x factorul de ponderare a importanței atributului

Corespunzător, ponderea atributului *„ușor de transportat"* = 1 × 2 = 2.
Ponderea atributului *„ușor de deschis"* = 1,7 × 4 = 6,8.
Ponderea atributului *„ușor de închis"* = 1,3 × 3 = 3,9.

Toate ponderile au fost apoi adunate, după care, totalul din ultima coloană a fost folosit pentru calcularea ponderii în procente a fiecărui atribut. De exemplu, ponderea atributului *„ușor de transportat"* are o valoare procentuală de 2/33,7 × 100% = 5,9% (6%). Durabilitatea are o pondere procentuală de 5/33,7 × 100% = 14,8% (15%). Totalul tuturor ponderilor procentuale este 100 (vezi Figura 5.7, partea 3).

Pas 4: Parametrii tehnici/specificațiile produsului

După ce activitățile dedicate vizualizării importanței dorințelor clientului au fost încheiate, s-a decis asupra modului de abordare a acestor dorințe. Folosind brainstorming-ul s-a decis ce parametri tehnici sau caracteristici sunt influențate de diferitele dorințe ale clientului. Mai concret, măsura în care un „CUM" (specificație) se corelează cu un „CE" (dorință a clientului). În acest exemplu, se disting nouă parametri tehnici legați de dorințele clienților, respectiv: *volum, siguranță, zăvor, greutate servietă goală* etc. (vezi partea 4 în Figura 5.7). Proiectarea produsului este determinată de acești parametri.

Pas 5: Matricea de interacțiune

În acest pas este studiat gradul în care parametrii tehnici influențează dorințele clientului. Aceasta se face prin matricea de interacțiune (vezi partea 5 în Figura 5.7). În această matrice sunt studiate relațiile dintre dorințele clientului sau atributele produsului și parametrii tehnici. Aceasta implică o corelare între CE și CUM. Un rând gol din matrice înseamnă că nu există relație între caracteristicile tehnice ale produsului și dorința corespunzătoare a clientului (produsul nu satisface această nevoie). O coloană goală indică o caracteristică a produsului care nu este necesară, dar care este inclusă, ceea ce face produsul mai scump. Pentru fiecare celulă a matricei, se determină dacă există relație între atribute și parametri și, dacă există, cât de puternică este această relație. Se aplică următoarele reguli: *un cerc negru indică o relație puternică (9), un cerc alb indică o relație medie (3), un triunghi alb indică o relație slabă (1), iar o celulă goală înseamnă că nu există interacțiune între dorințele clientului și specificațiile produsului.* Astfel, viteza cu care conținutul servietei poate fi găsit este puternic corelată cu numărul segmentărilor sau compartimentelor și este în măsură mai mică corelată cu volumul (relație slabă) și cu unghiul de deschidere al servietei (corelare medie). Atributul *„ușor de transportat"* este puternic corelat cu volumul și slab corelat cu „greutatea servietei goale" și cu „materialul" (vezi Figura 5.7, partea 5). Urmează indicarea importanței proiectului printr-un scor pentru fiecare celulă.

Scorul celulei = puterea corelării × ponderea (%)

Deci, scorul celulei „ușor de transportat – volum" = 9 × 6 = 54.
Scorul celulei „ușor de deschis – uzura zăvorului" = 3 × 20 = 60 etc.

Suma scorurilor celulelor pe coloană indică prioritatea parametrilor tehnici pentru proiect. Corespunzător, parametrul tehnic „volum" are un scor total de 138 de puncte şi parametrul „material" are un scor total de 150 de puncte. Toate aceste scoruri sunt apoi adunate. În acest exemplu valoarea este 1616 puncte. Urmează indicarea priorităţii pe parametru tehnic, aşadar ce specificaţii de produs merită o atenţie specială în scopul îndeplinirii cerinţelor clienţilor. În acest exemplu, parametrii „număr de paşi pentru deschidere", „număr de compartimente" şi „uzura zăvorului" au cea mai mare prioritate, de 21%, 19% şi, respectiv, 14%. În faza de reproiectare, aceste specificaţii au primit o atenţie specială.

Pas 6: Interacţiuni între specificaţiile produsului (parametrii tehnici).

Interacţiunile între parametrii tehnici sunt indicate în acoperişul Casei calităţii. *„Numărul de compartimente"* are o relaţie slabă cu *„greutatea servietei goale"* şi o corelare medie cu *„volumul"*. *„Uzura zăvorului"* are o relaţie puternică cu *„forţa de închidere"* şi o corelare medie cu *„numărul de paşi pentru a deschide"* şi cu *„siguranţa zăvorului"*. Toate aceste relaţii sunt indicate explicit în acoperişul Casei calităţii, ceea ce este important pentru îmbunătăţirea specificaţiilor produsului.

Pas 7: Analiza tehnică

În această parte a Casei calităţii (partea 7 din Figura 5.6) se indică unitatea de măsură a tuturor parametrilor tehnici (CÂT). De exemplu, unitatea de măsură a parametrului „volum" este cm^3, unitatea de măsură pentru parametrul „forţa de închidere" este Newton (N) şi unitatea de măsură pentru „greutatea servietei goale" este kg. În continuare, produsul nostru şi produsul concurenţei sunt apreciate din punct de vedere tehnic pe baza acestor parametri. Servieta noastră cere 6 paşi pentru a o deschide, pe când servieta concurenţei are nevoie doar de 4 paşi. Zăvorul servietei noastre rezistă la 5000 acţionări, pe când zăvorul servietei concurenţei începe să arate defecte după 3500 de acţionări.

Pas 8: Valoarea ţintă

Valorile ţintă sunt determinate pe baza datelor tehnice şi a priorităţii parametrilor. Valorile ţintă se referă la îmbunătăţirea parametrilor tehnici pe care managementul îi urmăreşte. Aceste îmbunătăţiri sunt realizate de echipe de proiectare. În acest exemplu accentul a fost pus pe reducerea de paşi necesari pentru a deschide servieta, pentru care este aleasă o valoare ţintă de 2. Soluţia la această problemă a fost alegerea unui zăvor de siguranţă central ca principiu de închidere. Astfel durabilitatea a fost îmbunătăţită şi mai mult. Numărul de compartimente a fost de asemenea mărit (de la 5 la 8), facilitându-se în acest mod aranjarea în ordine a conţinutului.

Analiza metodei QFD arată că această culegere de informaţii despre opinia clienţilor privind produsul sau serviciul nostru are o importanţă crucială. Această informaţie poate fi obţinută în moduri diferite, precum studierea clienţilor, interviuri telefonice, discuţii cu un grup selectat de clienţi etc. Reclamaţiile

clienților trebuie privite ca un fapt pozitiv – ca o șansă de a învăța din greșeli – care să conducă la îmbunătățirea procesului astfel încât acele reclamații să nu mai reapară. În acest scop am introdus aici un chestionar de investigare rapidă a orientării către client a organizației dumneavoastră.

Evaluarea rapidă a orientării către client

Tabelul 5.3 prezintă evaluarea rapidă a orientării către client, constând în 70 de întrebări privind orientarea dumneavoastră către client (Rampersad, 2003). Întrebările sunt împărțite în următoarele cinci dimensiuni: (1) *general*, (2) *stil de management*, (3) *viziune strategică*, (4) *procese interne* și (5) *resurse umane*. Evaluează orientarea către client a organizației pe baza acestui chestionar și, ca echipă, verifică de ce acesta este caracteristic organizației. Folosește îndrumarul de scor de la sfârșitul tabelului: 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da. Adună scorurile pe verticală. Cu cât scorul total se apropie de 200, cu atât compania este mai orientată către client. Cu cât scorul este mai aproape de 70, cu atât compania este mai puțin orientată către client. Discută scorul în cadrul echipei și arată ce ar putea fi făcut mai bine în organizație.

Business Jet a completat acest test de evaluare rapidă pentru a determina gradul de orientare către client. Rezultatele evaluării sunt prezentate în Tabelul 5.3. Scorul total a fost de 123 de puncte, rezultând că orientarea către client a Business Jet lasă mult de dorit în câteva puncte. Declarațiile cu scorul 1 din tabel indică ariile unde pot fi întreprinse acțiuni de îmbunătățire.

Multe dintre recomandările care apar în acest chestionar legat de orientarea către client se aplică și relațiilor cu furnizorii externi. Tratați-i pe furnizori ca și cum ar face parte din organizația dumneavoastră. Ascultați-le ideile referitoare la modul în care puteți lucra mai strâns și mai productiv împreună. Creați echipe comune pentru îmbunătățire; cereți sugestii; acordați-le asistență în îmbunătățirea proceselor; construiți încredere și respect reciproc; recompensați-i dacă obțin îmbunătățiri; sărbătoriți împreună succesele; implicați-i în dezvoltarea de noi produse și procese; astfel veți deveni un client mai bun. Extinderea politicii de îmbunătățire continuă și învățare la toți furnizorii dumneavoastră va asigura intrări de calitate pentru organizație ceea ce va permite atingerea propriilor obiective de îmbunătățire. Dacă este posibil minimizați numărul furnizorilor; mergeți împreună cu câțiva dintre cei mai buni furnizori orientați spre îmbunătățire, care au o cultură de tip TPS și o conducere eficace din partea managementului executiv și colaborați cu ei pe baza unui contract de parteneriat pe termen lung.

Tabel 5.3.

Evaluarea rapidă a orientării către client, folosită la Business Jet (Rampersad, 2003)	Nu	Oarecum	Da
I General	1	2	3
1. Ştiţi cine sunt clienţii dumneavoastră şi câţi sunt?		X	
2. Ascultaţi efectiv pe toţi clienţii şi vă familiarizaţi cu situaţia lor?	X		
3. Realizaţi în mod curent studii printre clienţi despre produsele şi serviciile dumneavoastră?			X
4. Cunosc toţi angajaţii dumneavoastră rezultatele acestor studii?			X
5. Aţi segmentat clienţii pe baza nevoilor acestora?			X
6. Sunt mai mult de 75% din clienţii dumneavoastră mulţumiţi?			X
7. Anticipaţi nevoile clienţilor?		X	
8. Consideraţi fiecare client un partener unic?			X
9. Se răspunde la reclamaţii în maximum două zile şi sunt rezolvate acestea în maximum o săptămână?			X
10. Încurajaţi clienţii nemulţumiţi să vă comunice nemulţumirile lor?	X		
11. Iniţiaţi acţiuni suplimentare nesolicitate de clienţi şi furnizaţi servicii suplimentare nesolicitate pentru a satisface clienţii?			X
12. Aveţi un oficiu pentru îndrumarea clienţilor sau un call center?			X
13. Cunoaşteţi procentul de clienţi care au încheiat relaţia cu compania dumneavoastră din cauza insatisfacţiei?			X
14. Sunt reclamaţiile înregistrate şi analizate sistematic în organizaţia dumneavoastră?			X
15. Aţi stabilit proceduri pentru abordarea reclamaţiilor şi sunt ele folosite curent în organizaţie?			X
16. Măsuraţi gradul de loialitate al clienţilor?			X
17. Consiliaţi regulat clienţii despre produsele/serviciile dumneavoastră care le satisfac cel mai bine nevoile?		X	
18. Cunoaşteţi care sunt costurile atunci când pierdeţi un client?			X
19. Cunoaşteţi care sunt costurile pentru a câştiga un nou client?			X
20. Ştiţi cât de mult pierdeţi la vânzări din cauza clienţilor nemulţumiţi?		X	
21. Menţineţi relaţiile cu clienţii şi lărgiţi aceste relaţii?	X		
22. Organizaţi în mod regulat întâlniri cu grupurile de clienţi pentru a cunoaşte nevoile, dorinţele, ideile şi reclamaţiile lor?			X
Stilul de lider	1	2	3
23. Există implicare faţă de orientarea către client la nivelul managementului executiv?	X		
24. Ca manager, ştiţi câte reclamaţii se primesc anual?		X	
25. Este managementul convins de importanţa unor clienţi mulţumiţi şi acţionează ca atare?	X		
26. Aţi integrat satisfacţia clienţilor în viziunea organizaţiei?	X		
27. A fost această viziune comunicată clar tuturor angajaţilor şi clienţilor dumneavoastră?		X	
28. Identifică managementul tendinţele importante şi le anticipează la timp?		X	

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

29. Este managementul un bun exemplu relativ la comportamentul prietenos față de client?	X		
30. Este managementul deschis la sugestii și idei venite de la clienți?	X		
31. Recompensează managementul în mod personal pe acei angajați care au o contribuție valoroasă la creșterea satisfacției clienților?		X	
32. Sunt susținute și încurajate relațiile managementului cu clienții?		X	
33. Este managementul disponibil în orice moment la solicitările clienților?			X
34. Au toți managerii contacte personale curente cu clienții?			X
35. Este satisfacția clienților unul din criteriile de evaluare ale managerilor?		X	
36. Sunt dorințele clienților luate continuu în considerare când se iau decizii?		X	
37. Este implicat managementul executiv personal în abordarea unor reclamații ale clienților?			X
III Viziune strategică	1	2	3
38. Sunt prezente cel puțin 5 obiective orientate spre client și indicatori de performanță asociați, formulate în scorecard-ul organizației sau în planul strategic de afaceri?	X		
39. Ați dezvoltat strategii de e-business pentru anii viitori în scopul creșterii satisfacției clienților?			
40. Este strategia privind orientarea spre client comunicată în mod continuu către toți angajații?		X	
41. Aveți dezvoltată o relație de parteneriat, bazată pe încredere și respect reciproc, cu toți clienții?			X
42. Garantați clienților un nivel de serviciu minim și/sau satisfacție completă?	X		
43. Folosiți continuu benchmark privind satisfacția clienților?			X
44. Implicați clienții în execuția proceselor de îmbunătățire?			X
45. Sunt toți angajații implicați în îmbunătățirea orientării către client?			X
46. Aveți ghiduri privind satisfacerea optimă a clienților?			X
47. Considerați informațiile despre client ca un activ strategic?	X		
48. Aveți o bază de date actualizată în care sunt înregistrate toate caracteristicile clienților?			X
IV Procese interne	1	2	3
49. Ați numit responsabili de proces pentru controlarea proceselor din companie?		X	
50. Sunt produsele/serviciile livrate în perioada așteptată de client?		X	
51. Sunt folosite ca instrumente de comunicare (telefon, fax, internet și alte instrumente e-business) cele preferate de clienți?		X	
52. Se răspunde la telefon până în trei sunete de apel în mai mult de 80 % din cazuri?	X		
53. Este fiecare proces din organizație astfel organizat încât să corespundă optim la așteptările clienților?		X	
54. Formează aceste așteptări baza pentru indicatorii de performanță?		X	
55. Ați implementat în organizația dumneavoastră un sistem de Management al Relațiilor cu Clienții – Customer Relationship			X

Management (CRM)?			
56. Folosiţi măsurarea satisfacţiei clienţilor ca un indicator pentru îmbunătăţirea proceselor?	X		
57. Implicaţi clienţii în dezvoltarea de noi produse/servicii?			X
58. Măsuraţi şi satisfacţia clienţilor interni?			X
59. Sunt angajaţii responsabili personal de rezolvarea problemelor clienţilor?		X	
60. Transformaţi nevoile clienţilor în îmbunătăţiri ale proceselor şi produselor şi în dezvoltarea de noi produse şi servicii?		X	
61. Garantează departamentele de suport din organizaţie calitatea lucrărilor pe care le livrează?			X
62. Sunt angajaţii de la marketing liberi să lucreze cât timp este necesar pentru a corecta o greşeală făcută în relaţia cu un client?			X
V Resurse umane	1	2	3
63. Oferiţi bonusuri suplimentare angajaţilor care acţionează continuu într-o manieră orientată spre client?	X		
64. Organizaţi regulat excursii pentru angajaţi la clienţii importanţi?		X	
65. Au angajaţii cu sarcini privind servirea clientului libertatea de a lua decizii în scopul asigurării satisfacerii clienţilor?			X
66. Sunt corelate interesele angajaţilor cu interesele clienţilor?		X	
67. Sunt angajaţii încurajaţi pentru generarea de idei privind creşterea satisfacţiei clienţilor?	X		
68. Aveţi un program de integrare a noilor angajaţi prin care aceştia sunt educaţi privind importanţa unor clienţi satisfăcuţi?			X
69. Sunt orientarea către client şi efortul continuu pentru îmbunătăţire criterii de promovare?		X	
70. Angajaţilor dumneavoastră din marketing li se oferă cel puţin două săptămâni de training pe an privind orientarea către client?			X
Scor total			**123 puncte**
Încercuieşte numărul corect: 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da			

Evaluarea şi standardizarea procesului

Eşecul reprezintă oportunitatea de a începe din nou, de data aceasta mai inteligent.

Henry Ford

În această a doua fază a procesului de îmbunătăţire (vezi Figura 5.2), procesul selectat este descris şi definit în detaliu şi se verifică dacă procesul este înţeles cu claritate. Aceasta implică: standardizarea procesului, măsurarea şi revizuirea performanţei procesului, identificarea punctelor slabe ale procesului, analiza problemelor procesului etc. Confirmăm, pe baza măsurării, că există un proces în companie care poate satisface nevoile clientului. Procesul este descris şi documentat, iar performanţele procesului sunt măsurate. Indicatorii de performanţă definiţi la primul pas funcţionează aici ca punct de pornire.

Prin standardizarea procesului, se instituționalizează cea mai bună practică de realizare a acestuia. Este un mijloc de definire și de asigurare că fiecare înțelege și folosește în același mod procesul, pentru a asigura ca acesta să poată fi executat într-un mod similar de fiecare dată. Standardele de proces oferă angajaților o modalitate de a ști că execută corect sarcinile/activitățile și oferă baza pentru procesul de îmbunătățire continuă. Este dificil de ameliorat un proces care nu este bine înțeles și definit; fără a ști unde te afli la un moment dat este dificil să stabilești cum vei ajunge la destinație. Cea mai bună metodă curent utilizată trebuie să fie prezentată pe scară largă pentru a preveni o revenire la vechile obiceiuri. Aceste instrucțiuni de lucru trebuie să includă norme relevante care sunt bazate pe măsurări și care sunt legate de nevoile clienților.

În această fază trebuie, de asemenea, să se determine unde se fac măsurările, astfel încât variațiile procesului să fie monitorizate și ținute sub control și în ce măsură anumite standarde (proceduri) trebuie să fie ajustate pe baza analizei și revizuirii procesului. Limite de control relevante trebuie determinate pentru fiecare măsurare, pe baza informațiilor de la client și a capacității procesului. În acest fel, performanța procesului poate fi măsurată și ajustată față de standarde. Standardele trebuie întotdeauna să reflecte cel mai adecvat mod de execuție a procesului. Celelalte puncte esențiale în această fază includ:

- Comunicarea standardelor către angajați și promovarea folosirii acestor instrucțiuni în interiorul organizației;
- Instruirea angajaților cu privire la standarde;
- Asigurarea disponibilității standardelor precum și permiterea și impunerea obligativității folosirii lor.

Cele mai importante activități în acest pas sunt descrierea procesului selectat, măsurarea performanțelor procesului bazată pe măsurările de performanță descrise, analiza datelor disponibile despre proces, realizarea analizei cauză – efect și identificarea cauzelor fundamentale. O metodă foarte eficace de realizare a analizelor cauză – efect, și astfel de determinare a acțiunilor de îmbunătățire, este *managementul riscului* sau *analiza riscului*. Această abordare preventivă este explicată în detaliu în secțiunea următoare.

Managementul riscului

Ce este managementul riscului?

Managementul riscului este o abordare preventivă pentru a descrie în mod sistematic cauzele, efectele și acțiunile posibile privitoare la problemele observate. Această metodă este folosită uzual pentru analiza produselor și proceselor. Accentul se pune pe analiza proceselor, prin care răspunsurile la următoarele întrebări sunt căutate în avans pentru fiecare pas al procesului: Cum poate să eșueze execuția procesului? Care sunt cauzele posibile ale eșecului? Ce se întâmplă dacă execuția procesului eșuează? Cum se poate preveni? Cât de importantă este această prevenire? Cine este responsabil pentru implementarea soluției? Când se va realiza?

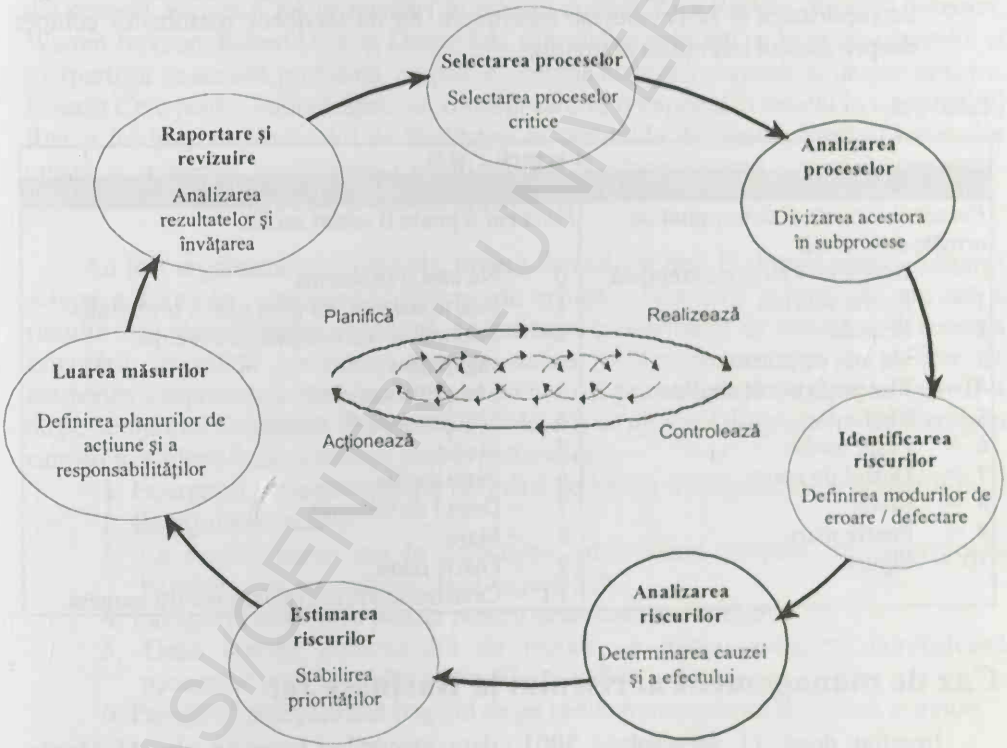
Când se foloseşte?

În viziunea conceptului TPS, managementul riscului este folosit pentru identificarea sistematică a defectărilor în procesele critice din companie şi apoi pentru eliminarea lor. Astfel, rezultă o listă a punctelor critice cu instrucţiuni referitoare la ceea ce trebuie făcut pentru a minimiza şansele ca procesul să eşueze.

Cum se foloseşte?

Managementul riscului este executat ca o echipă. Liderul este responsabil cu formarea echipei, adunarea informaţiilor relevante, organizarea şi planificarea şedinţelor de analiză, conducerea discuţiilor, documentarea rezultatelor şi furnizarea de feedback privind continuarea acţiunilor. Pentru a identifica cât mai multe probleme posibile, echipa trebuie să aibă o componenţă largă, multidisciplinară cu membri care au experienţă vastă în domeniu. O întrunire nu trebuie să dureze mai mult de două ore, depinzând de formularea problemei, cunoştinţele şi experienţa membrilor echipei şi de pregătirea întrunirii.

Figura 5.8. Procesul managementului riscului (Rampersad, 2003)



Paşii pentru implementarea unei analize a riscului sunt prezentaţi în Figura 5.8:

1. Se formează o echipă multidisciplinară de experţi formată din 5 – 8 membri şi se organizează o scurtă şedinţă de prezentare. Informaţia relevantă trebuie să fie în avans la dispoziţia membrilor, astfel încât să poată fi studiată de către membrii echipei înainte de întâlnire. La întâlnire se explică obiectivele întrunirii, abordarea şi rolul fiecărui membru al echipei. Se selectează cel mai critic proces, adică se defineşte aria problemei.

2. Se descrie procesul şi se face un inventar al tuturor paşilor esenţiali ai procesului (subprocese).
3. Se determină pentru fiecare pas al procesului posibilele modalităţi de defectare. Anticipaţi posibilele defectări în relaţie cu ceilalţi paşi ai procesului.
4. Se prezintă cauza fiecărui mod de defectare şi care sunt efectele modalităţilor de defectare asupra controlabilităţii procesului.
5. Se evaluează riscurile; se cuantifică punctele slabe din proces prin estimarea probabilităţii de apariţie (P) şi a severităţii defectării (S) pentru fiecare mod de defectare (vezi Tabel 5.5). Înmulţirea acestor doi factori reprezintă factorul de risc (R). Şansa de a descoperi eroarea în timp util este exprimată de factorul S. Cu cât este mai dificilă descoperirea erorii în avans, cu atât este mai mare acest factor.
6. Se determină pentru fiecare mod de defectare acţiunile necesare îmbunătăţirii punctelor slabe din proces. Defectările având cel mai mare factor R au cea mai înaltă prioritate (de exemplu valori ale R >20). Se numeşte un responsabil cu soluţionarea problemei pentru a rezolva cazurile cu cel mai ridicat risc.
7. Se raportează şi se revizuiesc rezultatele. Se dă feedback membrilor echipei despre stadiul execuţiei acţiunilor.

Tabel 5.5.

Factorii P şi S	
Factorul P (Probabilitatea apariţiei)	*Factorul S (Severitatea defectării)*
Factorul P poate fi determinat cu următoarea scală: 0 = Imposibil / cu greu vreodată 1 = Foarte scăzută 2 = Scăzută 3 = Nu atât de scăzută 4 = Mai puţin decât medie 5 = Medie 6 = Peste medie 7 = Destul de mare 8 = Mare 9 = Foarte mare 10 = Sigură	*Factorul S* poate fi scalat astfel: 0 = Nu este o problemă 1 = Foarte scăzută /cu greu este o problemă 2 = Scăzută/se rezolvă prin intervenţia angajaţilor 3 = Mai puţin serioasă 4 = Mai puţin decât medie 5 = Medie 6 = Peste medie 7 = Destul de serioasă 8 = Mare 9 = Foarte mare 10 = Catastrofică/Primejdioasă pentru oameni

Caz de management al riscului la Business Jet

Imediat după 11 septembrie 2001, data atacurilor teroriste ale Al Qaeda, Business Jet a decis să implementeze măsuri de siguranţă extraordinare, în plus faţă de cele deja existente la aeroporturi. Astfel, o dată cu dezvoltarea Balanced Scorecard pentru organizaţie, au fost formulate câteva noi acţiuni de îmbunătăţire privind siguranţa şi securitatea, precum: echiparea carlingilor cu o uşă impermeabilă la gloanţe; instalarea în avion, la fiecare zbor, a două persoane antrenate militar şi înarmate; scanarea irisului pasagerilor; încurajarea, prin comunicare, a vigilenţei pasagerilor Business Jet privind siguranţa publică; analiza riscurilor

precum şi alte măsuri (vezi Tabel 3.8). A fost de asemenea decisă întărirea măsurilor de securitate la porţile Business Jet de intrare în aeroporturi.

Aeroportul Schiphol din Olanda a primit cea mai mare prioritate. În timpul ultimilor trei ani câteva incidente privind securitatea, cum ar fi încercări de deturnare a avioanelor, bătăi între pasageri agresivi şi personalul de bord, arme confiscate şi altele, au fost înregistrate la bordul zborurilor Business Jet care au plecat din acest aeroport. Acestea au fost însoţite de lungi întârzieri. Ca urmare, Business Jet a decis în cursul anului 2002 să plaseze un scaner şi un detector de metale la poarta B-4 (de unde pleacă majoritatea zborurilor sale) şi de a efectua controale suplimentare pentru a preîntâmpina deteriorarea imaginii sale de firmă *„sigură şi de încredere"*. Una dintre echipele de securitate ale Business Jet din aeroportul Schiphol a realizat o analiză a riscului acestui proces, în care a fost urmată abordarea sistematică descrisă în paragraful „Evaluarea procesului" din acest capitol. În acest scop, a fost formată o echipă de şase voluntari Business Jet, sub conducerea lui John van Dam. Planul personal de performanţă, care fost discutat în capitolul anterior (vezi Tabelul 4.2), include de asemenea obiectivele personale rezultate din această analiză. Ceilalţi membri ai echipei au fost Rita Reeves, Rodney Johnson, Warren Jackson, Robert Dean şi Danny Job, care au fost selectaţi pe baza cunoştinţelor şi a expertizei în această problemă, precum şi datorită abilităţilor sociale şi de comunicare. În acest Cerc pentru îmbunătăţire (un concept care va fi explicat în detaliu în Capitolul 9) Rita şi Rodney au jucat rolul de facilitatori în domeniile de management al resurselor umane şi, respectiv, mentenanţă. Ceilalţi membri ai echipei aparţin echipei de securitate. John a avut responsabilitatea pregătirii întrunirilor.

Au fost organizate trei întruniri, fiecare durând 1,5 ore. În timpul primei întruniri echipa a formulat următoarea misiune de echipă: „Misiunea echipei de analiză a riscului este identificarea sistematică şi eliminarea problemelor de securitate în vederea asigurării securităţii companiei noastre aeriene". Membrii echipei au definit de asemenea subprocesele corespunzătoare procesului primar „Supravegherea Porţii B-4 de pe aeroportul Schiphol". Procesul a fost descris cu ajutorul diagramelor de flux, prin care au fost identificaţi următorii paşi ai procesului:

1. Pasagerul plasează bagajul de mână pe banda transportoare a scanerului.
2. Bagajul este scanat.
3. La semnalizarea sau la detectarea unui obiect suspect, se controlează bagajul şi se iau măsuri, dacă se justifică.
4. Pasagerul trece prin poarta pentru detectarea metalelor.
5. Dacă alarma detectorului de metale se declanşează, se controlează pasagerul şi se iau măsuri, dacă se justifică.
6. Pasagerul îndepărtează bagajul de pe banda transportoare şi se urcă în avion.

Ceilalţi paşi ai procesului, precum verificarea paşapoartelor, înmânarea biletelor de avion, primirea talonului biletului şi ocuparea locului în avion, nu sunt analizate pentru a nu intra în detalii. Analiza riscului rezultată a produs câteva recomandări pentru îmbunătăţirea zborurilor Business Jet de pe aeroportul Schiphol, care au fost implementate într-o perioadă de şase luni. Tabelul 5.6 arată rezultatele analizei efectuate în prima întrunire. Procesul de lucru în echipă, care este discutat în Capitolul 8, a fost revizuit după ultima întrunire.

Tabel 5.6.

Analiza riscului companiei Business Jet la aeroportul Schiphol	**MANAGEMENTUL RISCULUI**	
Data: octombrie 2001 **Pagina:** 1	**Organizația:** Business Jet **Unitatea:** Securitate	**Participanți:** John van Dam, Rita Reeves, Rodney Johnson, Warren Jackson, Robert Dean și Danny Job
Proces Primar: Supravegherea Porții B-4 la aeroportul Schiphol	**Echipa:** Securitatea Schiphol	**Pregătit de:** John van Dam

Subproces	Mod de defectare	Cauză	Efect	P	S	R	Acțiune	Responsabil	Dată
Pasagerul plasează bagajul de mână pe banda transportoare a scanerului.	Bagajul pasagerului se amestecă la scanare cu bagajele celorlalți pasageri	Pasagerii așază arbitrar bagajele de mână unul peste altul pe banda transportoare.	Pasagerii iau cu ei bagaje de mână care nu le aparțin.	6	5	30	Se creează instrucțiuni de lucru pentru folosirea eficace a scanerului. Consultându-se cu serviciul de mentenanță al aeroportului se examinează ajustarea sistemului de transport al scanerului.	Danny Warren	noiembrie 2001 decembrie 2001
Bagajul de mână este scanat.	În anumite cazuri scanerul nu detectează obiectele suspecte.	Perdelele echipamentului cu raze X permit să intre prea multă lumină în scaner.	Creșterea riscurilor privind securitatea.	2	10	20	Nici o acțiune.	-	-
La semnalizarea sau la detectarea unui obiect suspect, se controlează bagajul și se iau măsuri, dacă se justifică.	Bagajul de mână este verificat superficial.	Fluxul mare de pasageri, viteza mare de manevrare (presiune de timp).	Cresc șansele de succes al atacurilor comise.	9	10	90	Se analizează instalarea unui al doilea scaner (și a personalului suplimentar) lângă cel existent.	Robert	decembrie 2001

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pasagerul trece prin poarta pentru detectarea metalelor.	Poarta de detectare nu identifică obiectul de metal.	Senzorul de metal este defect.	Cresc riscurile legate de securitate.	7	10	70	Se consultă cu serviciul de mentenanță al aeroportului referitor la aceasta și se înlocuiesc senzorii.	Rodney	ianuarie 2002
	Explozivele plastice (de tip Semtex și C4) nu sunt detectate.	Funcționare limitată a detectorului de metale.	Cresc șansele de succes al atacurilor comise.	10	10	100	Se dezvoltă și se implementează un sistem de mentenanță preventivă.	Rodney	februarie 2002
							Se analizează folosirea la intrarea în avion a câinilor specializați în detectarea explozivilor de plastic.	Warren și Danny	martie 2002
Dacă alarma detectorului de metale se declanșează, se controlează pasagerul și se iau măsuri, dacă se justifică.	Controlul pasagerilor se desfășoară cu dificultate.	Comportament agresiv al pasagerilor.	Linii de așteptare lungi în fața detectorului de metale.	8	7	56	Se instruiește personalul de securitate în abordarea și controlarea pasagerilor agresivi.	John	martie 2002
		Abilități de control insuficiente ale angajaților de securitate.	Creșterea riscurilor de securitate.	6	10	60	Se organizează instruiri privind controlarea pasagerilor ale personalului din securitate vizat.	John	februarie 2002
Pasagerul îndepărtează bagajul de pe banda transportoare și se urcă în avion.	Nu există verificare finală la intrarea în avion.	Nu ține de sarcinile atribuite angajaților de securitate.	Creșterea riscurilor de securitate.	4	8	32	Se analizează și se ajustează sarcinile, responsabilitățile și autoritatea personalului din securitate.	Rita	decembrie 2001

BCU "IOAN SLAVICI" UNIVERSITY LIBRARY

Îmbunătățirea procesului

Un principiu important al Calității Totale scapă prea multor manageri: nu se pot îmbunătăți continuu sistemele și procesele interdependente până când nu se perfecționează treptat relațiile interpersonale interdependente.

Stephen R. Covey

În faza de îmbunătățire a procesului, procesul selectat este continuu îmbunătățit (vezi Figura 5.2). În acest scop, ciclul PDCA (Deming) este aplicat continuu. Acest ciclu constă din următoarele faze (vezi Figura 2.5):

- ***Planifică.*** Se actualizează planul de îmbunătățire care a fost formulat în faza de „selectare și definire a procesului" și se detaliază. Se determină obiectivele îmbunătățirii, se indică acțiunile de îmbunătățire, se indică cum sunt ele corelate cu factorii critici de succes și se creează soluții care rezolvă cerințele exprimate și cauzele problemelor. Rezultatele așteptate, efectele, condițiile secundare și factorii de control (timp, bani, calitate și organizare) trebuie să fie abordați și ei aici. O definire adecvată a problemei este esențială. Acest aspect este explicat în detaliu în următorul text încadrat. Ciclul de rezolvare a problemei pe care se bazează această explicație este indicat în Figura 5.9. În analiză trebuie luat în calcul și managementul, pentru că, după cum menționează Joseph M. Juran (1974), aproximativ 80% din problemele unei organizații sunt cauzate de management!
- ***Realizează.*** La început se execută planul de îmbunătățire la o scară limitată (se face o mică schimbare în proces): se testează soluțiile selectate, se inițiază experimente și se instruiesc membrii echipei în folosirea metodelor și tehnicilor de îmbunătățire (vezi Rampersad, 2001A).
- ***Controlează.*** Se măsoară efectele schimbării procesului, se analizează rezultatele acestor acțiuni de îmbunătățire pe baza măsurărilor performanței; se verifică în ce măsură obiectivele îmbunătățirii pot fi realizate prin aceste acțiuni; se compară rezultatele cu normele din teorie. Dacă este necesar se începe din nou.
- ***Acționează.*** Se implementează rezultatele, adică se introduc îmbunătățirile dovedite, se aduce procesul sub control, se face schimbarea finală a procesului, se evaluează rezultatele, se îmbunătățește și se monitorizează continuu procesul, se documentează amănunțit performanța îmbunătățită și îmbunătățirea reușită, se standardizează schimbările posibile ale procesului și se sărbătorește reușita. Documentarea procesului îmbunătățit permite celorlalți să beneficieze din lecțiile învățate și oferă o recunoaștere a eforturilor tale. Îți cere de asemenea să actualizezi definirea procesului și cere ca standardele de proces să fie rescrise pentru a reflecta noile standarde de performanță. Procesul de standardizare implică necesitatea ajustării sau a înlocuirii procedurilor de lucru existente și faptul că toți angajații implicați trebuie să cunoască aceste schimbări. În cel mai scurt timp aceste proceduri trebuie să fie puse la dispoziție tuturor angajaților, cărora să li se ofere instruire pentru utilizarea lor, iar conducerea trebuie să se asigure că aceste proceduri vor face parte din rutina zilnică. Permite operatorilor procesului să documenteze aceste proceduri. Ei trebuie să mențină și să actualizeze standardele de proces, astfel încât acestea să reflecte întotdeauna cele mai bune practici curente de a face treaba. Comunicarea, oferirea de feedback și crearea unui mediu receptiv la îmbunătățiri sunt de asemenea esențiale în acest pas.

Când ciclul PDCA este astfel parcurs repetat, variabilitatea procesului descrește și rezultatele sunt îmbunătățite continuu. Tabelul 5.7 arată un sumar al activităților din primele trei faze ale ciclului de îmbunătățire (vezi de asemenea Pentagon, 1990).

Tabel 5.7.

Sumarul activităților primelor trei faze din procesul de îmbunătățire		
Selecția și definirea procesului	**Evaluarea și standardizarea procesului**	**Îmbunătățirea procesului**
Stabilește etapa îmbunătățirii procesului	**Evaluarea procesului**	Analizează datele disponibile ale procesului
Recunoaște nevoia de schimbare	Descrie în detaliu procesul selectat	Actualizează planul de îmbunătățire
Stabilește un grup de conducere	Măsoară și analizează performanțele procesului	Determină obiectivele îmbunătățirii
Educă membrii în filozofia TPS	Identifică deficiențele procesului	Indică acțiunile pentru îmbunătățire
Stabilește o viziune pentru organizație	Analizează problemele procesului	Identifică indicatorii procesului
Formulează OBSC	Analizează datele disponibile ale procesului	Planifică strategia de colectare a datelor
Desfășoară OBSC în organizație	Realizează analize cauză – efect	Acordă instruire privind planul de îmbunătățire
Implică-te pe termen lung	Identifică cauzele fundamentale	Răspândește planul
Demonstrează implicarea managementului executiv	Evaluează stabilitatea procesului	Realizează analize cauză – efect
Îndepărtează barierele evidente din calea îmbunătățirii	Analizează cauzele speciale ale variației	Dezvoltă soluții
Elimină sursele de teamă	Corectează aceste cauze speciale	Testează soluțiile selectate
Stabilește centrul de atenție pe client	Ține procesul sub control	Realizează experimente cu schimbările din proces
Înțelege nevoile și așteptările clienților	**Standardizarea procesului**	Observă și analizează datele
Încurajează efortul individual	Standardizează procedurile	Caută tipare în date
Stimulează gândirea creativă	Comunică și promovează standardul	Compară datele cu teoria
Informează și implică pe toți angajații	Acordă instruire despre standard	Măsoară efectele și analizează rezultatele
Discută despre TPS în toată organizația	Răspândește și impune standardul	Determină dacă obiectivele au fost atinse
Implică clienții și furnizorii	Măsoară rezultatele față de standard	Răspunde deviațiilor față de plan
Definește nevoile de instruire	Răspunde deviațiilor față de standard	Identifică cauzele fundamentale

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Selecția și definirea procesului	Evaluarea și standardizarea procesului	Îmbunătățirea procesului
Fă din instruire și educație o înaltă prioritate	Identifică cauzele fundamentale ale variației	Corectează imediat cauzele speciale
Recunoaște și recompensează rezultatele învățării	Analizează cauzele comune ale variației	Caută soluții alternative
Încurajează leadership-ul	Redu variația din proces	Implementează îmbunătățirea demonstrată
	Se previn deviațiile repetate de la standard	Ține procesul sub control
Selectează un proces pentru îmbunătățire	Raționalizează procesul	Implementează permanent schimbarea din proces
Definește procesele critice	Protejează procesul împotriva erorilor	Evaluează rezultatele
Identifică oportunitățile	Instituie mentenanța productivă totală	Continuă să colectezi și să analizezi datele
Stabilește prioritățile și selectează cel mai important proces critic	Documentează îmbunătățirile aduse standardului	Monitorizează continuu procesul
Numește un responsabil de proces	Revizuiește standardul	Trebuie prevenite deviațiile repetate
Instalează o echipă de îmbunătățire	Documentează lecțiile învățate	Reproiectează produsele sau procesele
Instruiește echipa în utilizarea metodelor și tehnicilor de îmbunătățire	Colectează și menține datele despre performanța procesului	Documentează îmbunătățirea performanței
Discută OBSC în echipă		Standardizează schimbarea
		Documentează procesul îmbunătățit
Definește procesul		Repetă ciclul PDCA
Descrie procesul		Documentează rezultatele proiectului
Fă diagrama de flux a procesului		Desfășoară prezentarea finală
Identifică relația furnizor/client		Evaluează metodele echipei
Identifică indicatorii importanți ai nevoilor și așteptărilor clienților		Evaluează rezultatele proiectului
Asigură un sistem de măsură eficace		Recomandă activitități suplimentare
Formulează un plan de îmbunătățire		Sărbătorește încheierea ciclului de îmbunătățire
Adună informația necesară		Recunoaște și recompensează comportamentul TQM
		Selectează un nou proces pentru a-l îmbunătăți

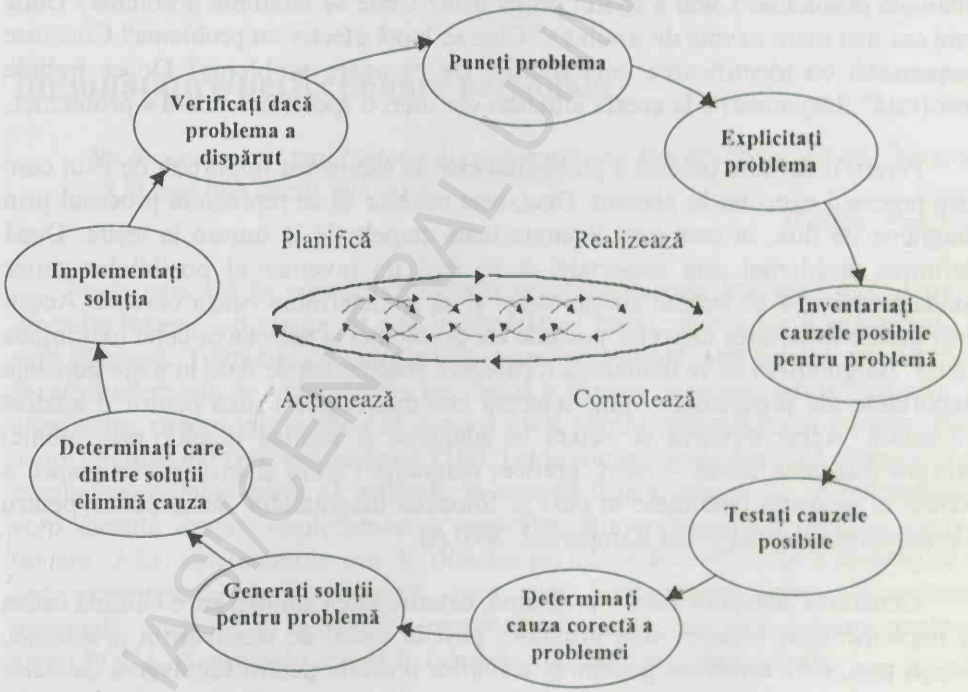
BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARE LIBRARY

Când ciclul PDCA este astfel parcurs în mod repetat, variabilitatea procesului scade şi astfel rezultatele sunt continuu îmbunătăţite. În această fază menţinerea unui raport continuu cu clientul este esenţială în scopul conformării cu dorinţele lor în orice moment. Ciclul începe deci din nou cu pasul „selecţia procesului" pentru a ţine cont de schimbările semnificative ale dorinţelor clientului şi pentru a selecta următorul proces critic care va fi îmbunătăţit. Acest ciclu este reprezentat în Figura 5.1 de către linia care se întoarce la punctul de început. Implicaţia este că un nou proces al companiei este selectat şi considerat eligibil pentru îmbunătăţire continuă. Prin această abordare clientul este satisfăcut continuu şi organizaţie devine capabilă să se cunoască pe sine şi să cunoască mediul extern în care acţionează în mod consecvent şi continuu.

Ciclul de rezolvare a problemelor

Rezolvarea sistematică a problemelor cuprinde un proces ciclic şi pe faze ce constă în nouă paşi (vezi Figura 5.9). Primii doi paşi din ciclul de rezolvare a problemei se referă la definirea problemei.

Figura 5.9. Ciclul de rezolvare a problemei (Rampersad, 2003)



În primul rând, este necesar să fie numită o echipă de îmbunătăţire, iar echipa trebuie să definească problema. O definire precisă a problemei este esenţială în scopul de a identifica cu exactitate cauza pentru eliminarea căreia poate fi generată o soluţie eficace. Pentru o descriere clară a problemei, echipa are nevoie să ştie ce

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

probleme trebuie rezolvate, unde se întâmplă şi care aspecte joacă aici un rol. Căutaţi să obţineţi cât mai multă informaţie despre problemă; consultaţi diverse surse de informaţii privind subiectul, cum ar fi rezultate ale studiilor despre clienţi, reclamaţii ale clienţilor, date privind performanţa procesului şi discuţii cu clienţii interni. Se adună toate aceste informaţii, se analizează, se definesc delimitările ariilor problemei, se defineşte problema cât mai concret posibil şi se formulează situaţia finală dorită (obiectivele). Discutaţi toate acestea cu responsabilul cu rezolvarea problemei, astfel încât să aveţi o descriere precisă a problemei. În acest moment este de dorit să fie folosite tehnici precum diagrama de afinitate, benchmarking, diagrama cauză–efect (diagrama Ishikawa, fishbone), cei şapte W, întrebări tip da/nu şi diagrama de ce/de ce (vezi Rampersad 2001A).

O definiţie a problemei formulată inadecvat poate conduce la soluţii ineficace. O definire precisă a problemei, totuşi, identifică caracteristicile problemei, îi determină consecinţele, se concentrează pe diferenţele dintre situaţia actuală şi situaţia dorită şi constă într-o măsurare globală a problemei (cât de frecvent se întâmplă, câte sunt, când se întâmplă etc.). Cei 5 W (What – Ce, Who – Cine, When – Când, Where – Unde, Why – De ce) garantează că sunt puse toate întrebările despre problemă: Ce problemă este? Cine sau ce o cauzează? Când se întâmplă problema? Când a apărut prima dată? Unde se întâmplă problema? Unde este cea mai mare nevoie de o soluţie? Cine se luptă efectiv cu problema? Cine este responsabil cu identificarea unei soluţii? De ce apare problema? De ce trebuie rezolvată? Răspunsurile la aceste întrebări vor oferi o specificare clară a problemei.

Pentru o definire precisă a problemei este de asemenea important de ştiut cum este procesul executat în prezent. Deci, este necesar să se reprezinte procesul prin diagrame de flux, în care sunt ilustrate toate etapele de la intrare la ieşire. După definirea problemei este important să se facă un inventar al posibilelor cauze fundamentale, să se testeze aceste cauze şi să se determine cauza corectă. Aceşti paşi ţintesc descrierea cauzelor posibile ale problemei şi selectarea celei mai logice cauze. Asiguraţi-vă că se realizează o culegere sistematică de date în toate punctele importante ale procesului. Apoi, selectaţi cea mai logică cauză pentru o analiză ulterioară. Acest moment se referă la adunarea şi analiza datelor prin tehnici precum diagrama cauză – efect, grafice, diagrame Pareto şi histograme pentru a scoate în evidenţă tendinţele în curs şi folosirea diagramelor de dispersie pentru identificarea relaţiilor (vezi Rampersad 2001A).

Generarea soluţiilor pentru problemă, determinarea soluţiei care elimină cauza şi implementarea soluţiei sunt următorii paşi în ciclul de rezolvare a problemei. Aceşti paşi, care urmăresc generarea soluţiilor posibile pentru rezolvarea cauzelor posibile ale problemei, au drept rezultat o mai mare satisfacţie a clienţilor. Se foloseşte tehnica Brainstorming utilizând date din paşii anteriori şi se generează o listă extinsă a soluţiilor posibile. Se evaluează aceste soluţii şi se alege apoi aceea cu cea mai mare şansă de succes şi care este cea mai potrivită pentru rezolvarea problemei. Planificaţi cu atenţie soluţia propusă, luaţi în considerare consecinţele şi

apoi implementați soluția. De aceea, este important să se comunice cu toate părțile interesate despre soluția propusă, clarificați toate elementele planului, proiectați proceduri, identificați bariere potențiale în calea implementării, considerați toate resursele necesare (oameni, materiale, echipamente, instalații) și identificați necesitățile de instruire.

Pasul final al ciclului de rezolvare a problemei este verificarea faptului dacă problema a dispărut (vezi Figura 5.9). Se fac măsurări pentru a verifica dacă soluția implementată a rezolvat problema sau dacă problema a fost redusă. Se verifică de asemenea dacă sunt îndeplinite cerințele clienților. În caz că cerințele clienților nu sunt încă îndeplinite, există posibilitatea ca soluția să fi fost incorectă, problema a fost incorect definită și/sau a fost tratată o cauză greșită.

Pentru a măsura eficacitatea implementării soluției, câteva tehnici și metode pot fi folosite (vezi Rampersad 2001A). Standardizarea procesului este necesară când soluția a rezolvat sau a redus problema. Aceasta cuprinde stabilirea clară sau documentarea execuției procesului în proceduri standard și asigurarea că toți angajații implicați le înțeleg și le folosesc cu consecvență. Scopul acestei abordări este înglobarea noului proces în rutina zilnică. Aceasta va preveni de asemenea întoarcerea la vechile obiceiuri.

Îmbunătățire/perfecționare personală

Nu încerca să fii mai bun decât contemporanii sau predecesorii tăi. Încearcă să fii mai bun decât tine însuți.

William Faulkner

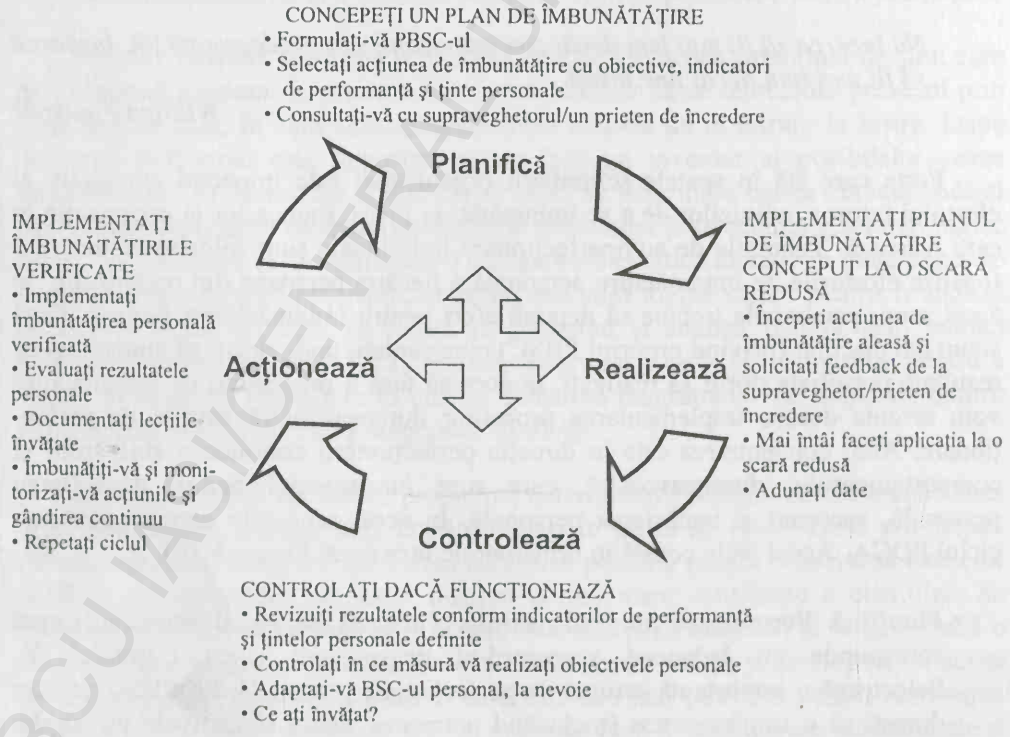
Forța care stă în spatele schimbării organizației este impactul cumulativ al efortului tuturor indivizilor de a se îmbunătăți ei înșiși, munca lor și organizația în care lucrează. Tehnicile de autoperfecționare individuală sunt folositoare pentru a focaliza eforturile de îmbunătățire personală a fiecărei persoane din organizație. În acest scop, persoanele trebuie să depună efort pentru îmbunătățirea proprie. Până acum am discutat (privind propriul PBSC) cine sunteți, unde doriți să ajungeți și ce rezultate personale doriți să realizați. În această fază a procesului de îmbunătățire vom discuta despre implementarea propriilor dumneavoastră acțiuni de perfecționare. Aici, concentrarea este în direcția perfecționării continue a abilităților și comportamentului dumneavoastră, care sunt fundamentul pentru dezvoltarea personală, succesul și bunăstarea personală. În acest sens este parcurs continuu ciclul PDCA. Acest ciclu constă în următoarele faze (vezi Figura 5.10):

- ***Planifică.*** Formulează propriul PBSC (Personal Balanced Scorecard) care corespunde cu balanced scorecard-ul organizației (vezi Capitolul 3). Selectează o importantă acțiune de perfecționare personală din PBSC pe care dorești să o implementezi (incluzând potrivirea dintre obiectivele personale,

indicatorii de performanță și ținte). Consultă-ți superiorul în privința elementelor propriului PBSC. Din moment ce timpul și resursele pentru propria perfecționare depind în mare măsură de sprijinul propriului șef, este esențial de obținut acordul lui față PBSC-ul tău, înainte de a trece la implementarea lui. Împărtășește elementele de PBSC nelegate de post cu o persoană de încredere (superiorul, colegii, subordonații, clienții, familia etc.).

- ***Realizează.*** În primul rând implementează acțiunea de perfecționare personală la scară limitată. Alege acțiunea de perfecționare personală cu cea mai mare prioritate, începe cu ea și cere feedback de la superiorii, colegii, subordonații, clienții sau persoana de încredere. Solicită-le comentariile și percepțiile. Concentrează-te pe lucrurile la care nu ești bun și pe obiceiurile care te limitează, au o influență nefavorabilă asupra vieții tale și produc rezultate inferioare.
- ***Controlează.*** Analizează rezultatele față de țintele fixate pentru indicatorii de performanță personali, verifică în ce măsură ți-ai realizat obiectivele personale și ajustează-ți PBSC-ul dacă este necesar. Analizând PBSC-ul cu un prieten de încredere și astfel, învățând din experiența proprie, te vei perfecționa continuu.
- ***Acționează.*** Implementează îmbunătățirea personală dovedită (de exemplu, realizează schimbările de comportament), evaluează rezultatele personale, documentează lecțiile învățate și perfecționează-ți și monitorizează-ți continuu acțiunile și gândirea.

Figura 5.10. Ciclul PDCA Personal (Rampersad, 2003)



Când foloseşti în mod continuu ciclul PDCA în scopul îmbunătăţirii personale, te vei cunoaşte mai bine atât pe tine însuţi, cât şi mediul înconjurător şi astfel vei fi mai performant. Îmbunătăţirea personală este un proces de învăţare ciclic, care implică faptul că, după executarea acţiunii de perfecţionare personală, vei selecta din PBSC o nouă acţiune de perfecţionare (cu prioritatea cea mai mare) şi vei acţiona pentru implementarea ei. Prin această procedură te vei satisface continuu atât pe tine cât şi pe ceilalţi, îmbunătăţind astfel în mod constant performanţele personale. Acţionând astfel, vei crea o baza stabilă pentru dezvoltarea şi bunăstarea personală maximă. În acest scop, este necesar să trăieşti în acord cu anumite principii. Principiile vedice de comportament, după cum sunt prezentate de *Charaka Samhita*, descrise în următorul text încadrat, vă pot ajuta în această acţiune.

Principiile vedice de comportament

- Atenţie la dezvoltarea spiritului, sănătăţii şi activităţilor folositoare.
- Vorbeşte deschis şi cu blândeţe.
- Vorbeşte de bine pe ceilalţi tot timpul.
- Nu te lăsa niciodată cuprins de furie.
- Evită comportamentele extreme.
- Rămâi calm şi neviolent.
- Ia în considerare moralitatea faţă de persoana ta şi faţă de ce te înconjoară.
- Arată empatie faţă de ceilalţi.
- Fii respectuos faţă de ceilalţi.
- Arată dragoste şi compasiune.
- Dezvoltă o stare de simplitate spirituală şi de comportament inocent.
- Stai în compania oamenilor înţelepţi.
- Menţine o atitudine pozitivă faţă de viaţă.
- Controlează-te şi trăieşte în armonie cu propria ta misiune.
- Dedică-te unui înalt nivel de cunoaştere şi dezvoltării unui nivel ridicat de conştiinţă.

Sursa: Sharma şi Clark, 1998.

Aceste principii vedice de comportament sunt corelate cu învăţarea individuală şi cu schimbarea comportamentală. Pentru a promova învăţarea colectivă sau schimbarea organizaţională, vă îndemn să aplicaţi de asemenea în mod colectiv îmbunătăţirea personală, prin organizarea de întruniri PBSC voluntare. În timpul acestor întruniri de aproximativ două ore (posibil chiar în timpul unui prânz de afaceri), daţi fiecărui participant posibilitatea să-şi exprime propriul PBSC în faţa grupului şi să prezinte rezultatele acţiunilor de perfecţionare personală realizate. Pe baza întrebărilor ridicate şi a feedback-ului primit, persoanele vor înţelege mai bine propriul PBSC şi deci vor fi mai bine înzestrate să-l analizeze şi să-l ajusteze. Tabelul 5.8 listează o serie de elemente care trebuie luate în considerare în această ultimă fază a procesului de îmbunătăţire.

Tabel 5.8.

Sumarul activităților ultimei faze din procesul de îmbunătățire
Evaluează relațiile cu superiorii, colegii, subordonații, clienții și alții
Evaluează nevoia/dorința ta de îmbunătățire
Formulează propriul PBSC
Analizează țelurile tale personale (misiunea personală, viziunea și rolurile importante pe care vrei să le realizezi)
Relatează superiorului tău elementele PBSC legate de post
Obține acordul superiorului tău față de elementele PBSC legate de activitățile postului, înainte de a merge mai departe
Relatează unei persoane de încredere elementele de PBSC nelegate de activitățile postului
Selectează acțiunea de perfecționare personală cu cel mai ridicat nivel de prioritate
Începe să implementezi acțiunea și cere feedback de la superior, colegi, subordonați, clienți și persoana de încredere
Cere comentarii și percepții de la persoanele de mai sus
Concentrează-te pe elementele la care nu ești bun
Concentrează-te pe obiceiurile care te limitează
Concentrează-te pe obiceiurile care au o influență nefavorabilă asupra vieții tale și produc rezultate nesatisfăcătoare
La început implementează acțiunea de perfecționare personală pe o scară limitată
Analizează rezultatele față de țintele și indicatorii de performanță personali definiți
Verifică în ce măsură ai realizat obiectivele personale
Ajustează PBSC personal dacă este nevoie
Implementează îmbunătățirile personale dovedite
Realizează schimbările comportamentale și verifică-ți constant comportamentul
Creează-ți timp în program pentru a te perfecționa și pentru a-i ajuta și pe alții să se perfecționeze
Recunoaște responsabilitatea ta pentru a te perfecționa
Îmbunătățește educația și privește munca proprie ca pe o experiență de învățare
Participă la conferințele TPS și învață să folosești instrumentele TPS
Învață să înțelegi și să măsori procesele și să folosești informația în sprijinul deciziilor tale
Profită de oportunitățile de învățare ivite și ia inițiativa
Recunoaște procesele de care ești răspunzător și modul în care sunt ele legate de altele
Înțelege capabilitățile și limitările acestor procese, precum și nevoile și așteptările clienților tăi
Cunoaște-ți clienții
Urmărește gândirea creativă și ideile noi
Fii atent, fii un bun ascultător și îndepărtează barierele de comunicare pe care singur le ridici
Menține o atitudine pozitivă față de viață

Nu te lăsa purtat de mânie
Demonstrează implicare şi leadership, fii un exemplu şi supraveghează-ţi comportamentul
Ia în considerare moralitatea faţă de persoana ta şi faţă de ce te înconjoară
Dezvoltă comunicarea şi cooperarea
Evită comportamentul extrem şi rămâi calm şi fără violenţă
Ai încredere în ceilalţi şi merită încrederea lor
Ai respect faţă de ceilalţi
Vorbeşte cinstit şi de bine pe ceilalţi
Judecă cinstit şi corect pe ceilalţi
Dezvoltă o stare de simplitate spirituală şi de comportament inocent
Preocupă-te de dezvoltarea spiritului, sănătăţii şi activităţilor folositoare
Menţine autocontrolul şi autoîndrumarea, elimină temerile şi elimină obstacolele
Dedică-te unui înalt nivel de cunoaştere şi dezvoltării unui nivel ridicat de conştiinţă
Urmăreşte continuu obiectivele personale
Controlează-te şi trăieşte în armonie cu propria ta misiune, viziune şi rolurile importante pe care vrei să le realizezi
Aliniază misiunea, viziunea şi rolurile importante personale la activităţile şi comportamentul membrilor organizaţiei
Aliniază misiunea, viziunea şi rolurile importante personale la misiunea, viziunea şi valorile fundamentale ale organizaţiei
Evaluează rezultatele personale şi evaluează perfecţionarea personală
Documentează lecţiile învăţate
Îmbunătăţeşte şi monitorizează continuu acţiunile proprii şi gândirea
Fă un obicei din perfecţionarea personală
Sărbătoreşte succesele
Selectează din PBSC o nouă acţiune de perfecţionare şi începe să lucrezi la ea

Ciclul perfecţionării începe din nou cu pasul „selectarea procesului" în scopul urmăririi schimbărilor semnificative în nevoile clienţilor şi pentru a selecta următorul proces critic care va fi îmbunătăţit. Implicaţia este că un nou proces este selectat şi considerat potrivit pentru îmbunătăţire continuă. Prin această abordare, clientul este mulţumit de fiecare dată şi organizaţia este capabilă să cunoască permanent atât mediul intern al companiei, cât şi provocările externe. Prin alegerea unei noi acţiuni de perfecţionare din propriul PBSC vei asigura continuu atât satisfacţia personală, cât şi pe a celorlalţi, îmbunătăţind astfel permanent performanţele personale.

Procesul de perfecţionare personală discutat în acest capitol tratează caracteristicile şi comportamentul personal şi se concentrează pe bunăstarea şi pe succesul în comunitate. Dezvoltarea competenţelor, bazată pe execuţia profesionistă a muncii dumneavoastră în organizaţia în care lucraţi, este abordată în capitolul următor.

BCU IASI - CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6 Dezvoltarea

Gândirea este cea mai dificilă activitate, probabil de aceea atât de puțini o practică.

Henry Ford

În trecut, discutarea relațiilor ierarhice era un subiect tabu. Această situație începe să se schimbe. Oamenii au mai multe cunoștințe și descoperă că nevoile lor sunt de asemenea importante. Organizațiile în care se aliniază țelurile personale ale angajaților la țelul organizației în legătură cu procesul de dezvoltare a competențelor devin mai umane.

Hubert Rampersad

În acest capitol este abordat ciclul dezvoltării, în care accentul se pune pe dezvoltarea competențelor angajaților și managerilor legate de realizarea cerințelor postului. Acest lucru va determina realizarea adecvată de către aceștia a sarcinilor. Datorită educării și dezvoltării graduale se îmbunătățește calitatea performanțelor cerute de post și se obține o utilizare optimă a abilităților necesare pentru a oferi performanța cerută de organizație. Planificarea rezultatelor, îndrumarea (coaching), evaluarea performanțelor și dezvoltarea competențelor cerute de post sunt urmărite permanent în acest proces ciclic (vezi Figura 6.1). Figura 6.2 arată corelarea dintre acest ciclu și alte elemente TPS. Această figură ilustrează, de asemenea, armonizarea între scopurile individuale și cele ale organizației, care sunt esențiale pentru dezvoltarea competenței personale a angajaților. Majoritatea organizațiilor implementează incorect sistemul de dezvoltare a competenței personalului; în mod frecvent nu există o legătură clară între acest sistem și țelul comun al organizației. Mai mult, nu există legătură cu țelurile personale ale angajaților (vezi Figura 6.2). Aceasta nici nu stimulează învățarea, nici nu beneficiază de îmbunătățirea și dezvoltarea durabilă a organizației. În literatura dedicată

managementului resurselor umane, importanța acestor puncte de start este de obicei ignorată. Acest capitol arată cum, pe baza conceptului TPS, pot fi abordate de acum încolo mai eficace dezvoltarea competențelor și evaluarea performanțelor. După cum am menționat anterior, munca orientată spre rezultate este o parte esențială a filozofiei Total Performance Scorecard. Am văzut în Capitolul 3 cum rezultatele cerute formează punctul de plecare pentru activitățile organizației. Prin acestea, fiecare angajat știe care sunt scopul comun și obiectivele organizaționale corespunzătoare și ce se cere de la fiecare angajat pentru realizarea acestor obiective.

Figura 6.1. A patra fază în ciclul TPS

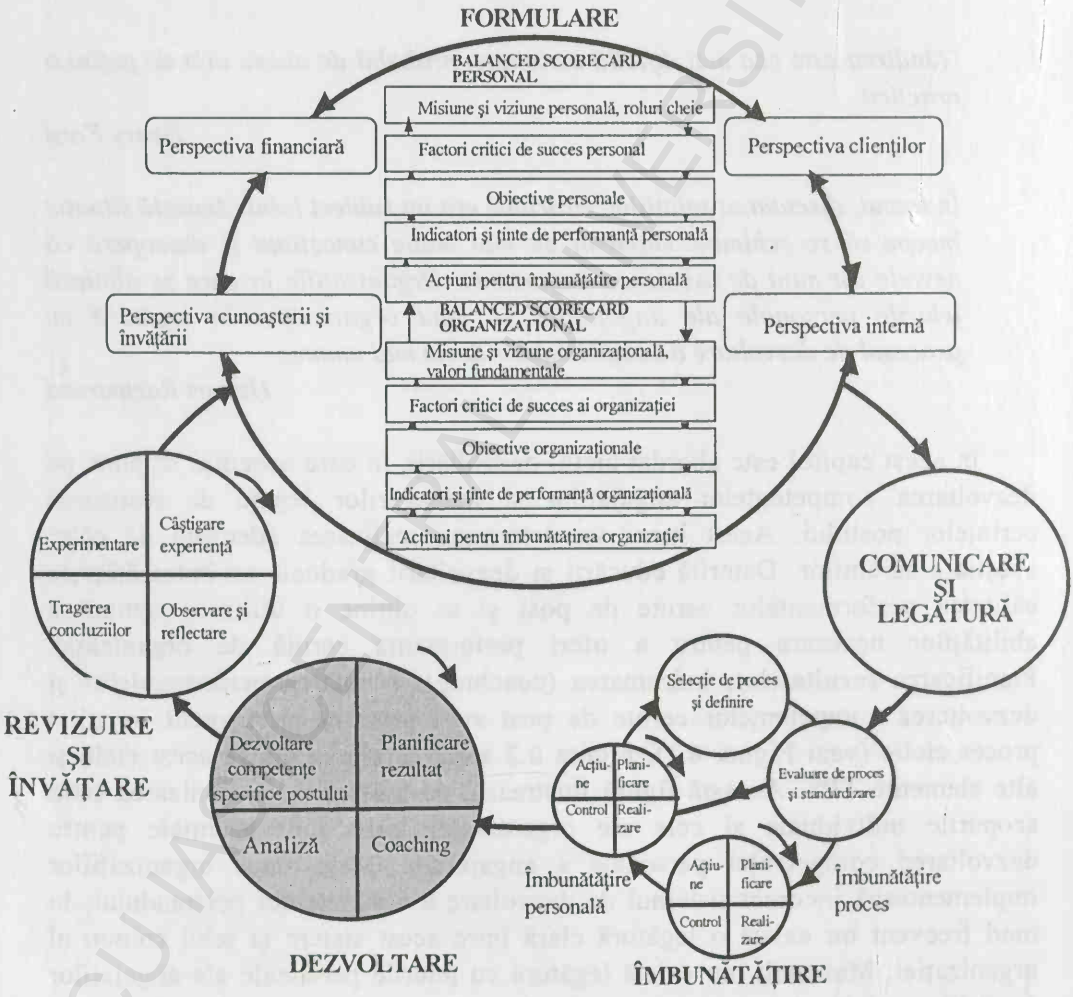
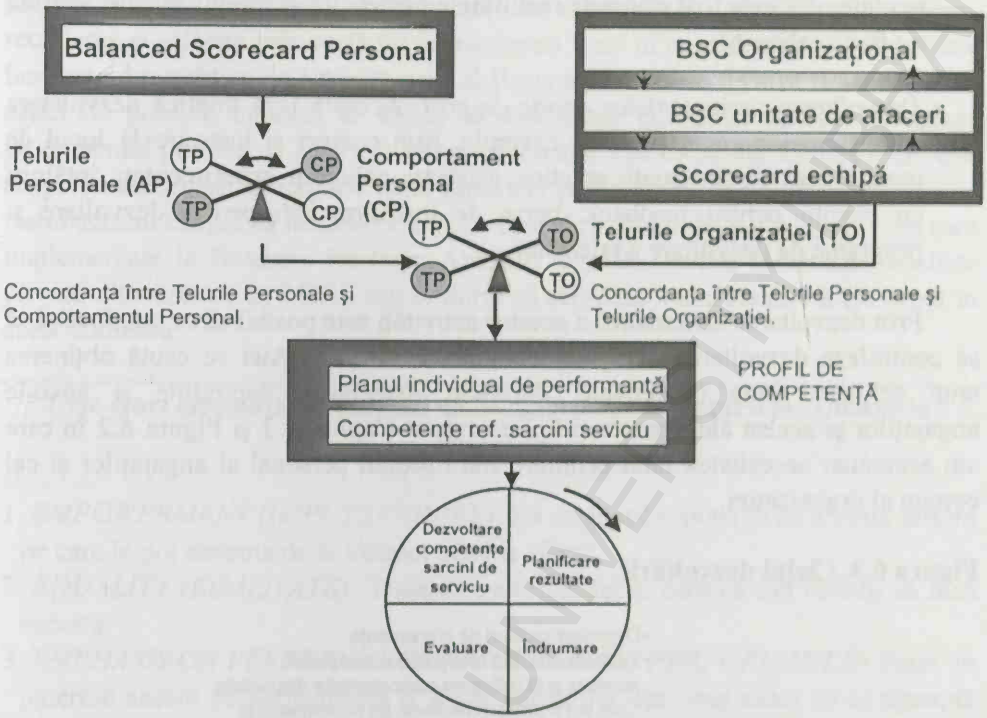


Figura 6.2. Corelația dintre scorecard-uri, profilul competenței și ciclul dezvoltării



Următorul pas în ciclul TPS este ajutarea angajaților pentru a-și dezvolta *competențele cerute de post* și pentru a-și îmbunătăți rezultatele muncii. Aceasta se întâmplă conform celor patru faze ale ciclului dezvoltării (vezi Figura 6.3):

- *Planificarea rezultatelor*. Această fază se ocupă de acceptarea rezultatelor care trebuie obținute, pe baza obiectivelor de performanță și selecției unui set de competențe cerute de fiecare post care permit realizarea acestor obiective. Aceste două elemente sunt parte a profilului de competență a postului actual. În această fază, planul individual de performanță este pregătit de către angajat împreună cu managerul lui. Pe baza acestui plan au loc analize periodice (de obicei anuale) și se convine între angajat și manager modul în care au fost realizate obiectivele de performanță și dezvoltare. În aceste întâlniri de analiză se convine de asemenea modul în care au fost utilizate competențele selectate.

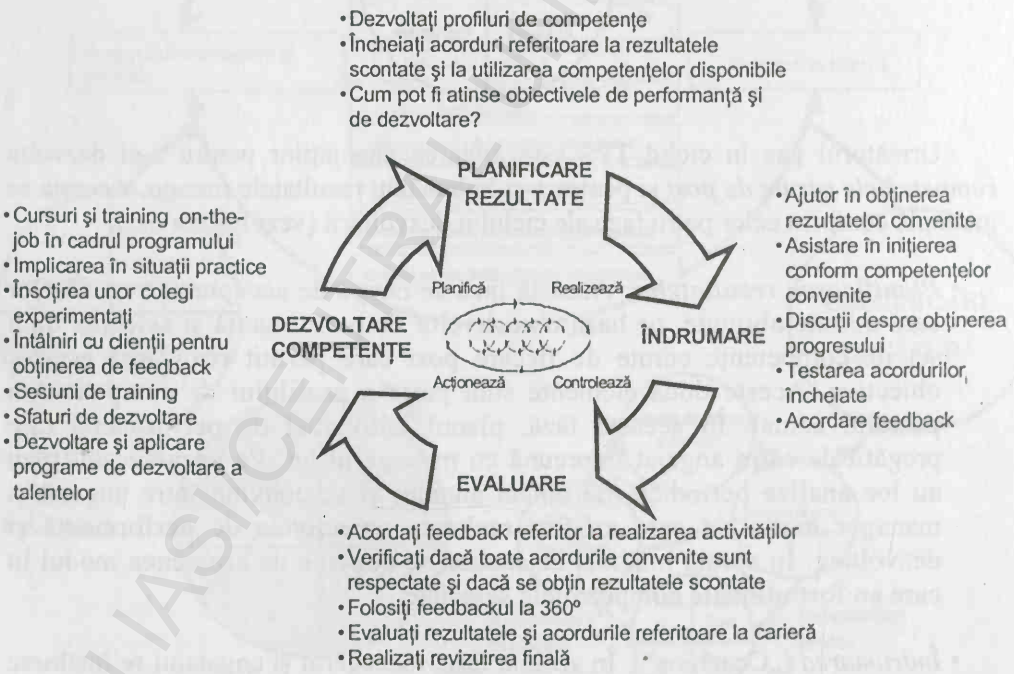
- *Îndrumarea* („Coaching"). În această fază, managerul și angajatul se întâlnesc la intervalele stabilite pentru a discuta progresele angajatului; are loc o îndrumare individuală, se încearcă acceptarea rezultatelor, eventual se ajustează și se oferă feedback.

- *Evaluare.* Întâlnirea de evaluare formală are loc după o anumită perioadă (de obicei un an), pentru a confirma dacă toate înțelegerile au fost respectate, dacă au fost obținute rezultatele convenite și modul în care acestea au fost realizate.

- *Dezvoltarea competențelor cerute de post.* Această fază implică dezvoltarea competențelor angajaților, de exemplu, prin cursuri și instruire la locul de muncă, crearea de situații practice, asistența colegilor experimentați, întâlniri cu clienții pentru feedback, burse de instruire, idei pentru dezvoltare și programe de dezvoltare a talentelor.

Prin dezvoltarea sistematică a acestor activități este posibil să se conducă și să se controleze dezvoltarea competențelor cerute de post. Aici se caută obținerea unui echilibru între obiectivele, dorințele, așteptările, aspirațiile și nevoile angajaților și acelea ale organizației. De revăzut Capitolul 3 și Figura 6.2 în care am accentuat necesitatea unui echilibru între scopul personal al angajaților și cel comun al organizației.

Figura 6.3. Ciclul dezvoltării



Înainte de a începe să parcurgă ciclul dezvoltării, managerii și angajații trebuie să fie bine pregătiți. Pregătirea în avans implică dezvoltarea unei matrice a

funcțiunilor, care conține relația dintre familiile și nivelurile funcțiunilor și formularea unei politici corelate de instruire și dezvoltare a carierei. În plus, alte aspecte, precum legarea evaluării performanței de recompensă, planificarea carierei, recrutarea și selecția trebuie să fie de asemenea luate în considerație. Acestea toate fac parte din politica de Management al Resurselor Umane. Pentru ilustrarea unei astfel de politici, cititorul ar trebui să examineze cei Cinci E, care formează fundamentul politicii de MRU al Microsoft (vezi textul încadrat). Deoarece nu este scopul acestei cărți să explice toate aspectele politicii de MRU, mă limitez ca în restul acestui capitol să descriu cele patru faze ale ciclului dezvoltării, așa cum sunt implementate la Business Jet (vezi Anexele A și B). Pentru informații detaliate privind alte sisteme de MRU, rog cititorul să abordeze vasta literatură existentă în acest domeniu.

Cele cinci elemente ale politicii de Management al Resurselor Umane la Microsoft

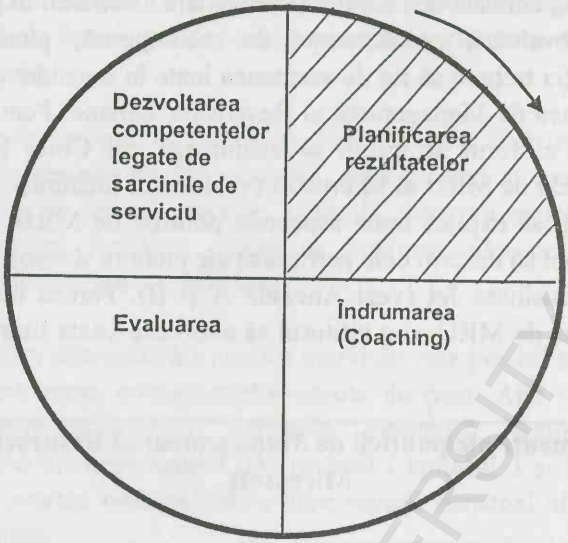
1. *EMPOWERMENT (ÎMPUTERNICIRE)*: Dă angajaților puterea de a iniția sarcini pe care le pot executa de la început până la sfârșit.
2. *EQUALITY (EGALITATE)*: Tratează pe toți la fel și cere ca toți ceilalți să facă aceasta.
3. *EMPHASIS ON PERFORMANCE (ACCENTUL PE PERFORMANȚĂ)*: Pune un puternic accent pe performanță și spune oamenilor din timp exact ce se așteaptă de la ei.
4. *E-MAIL*: Folosește e-mail-ul pentru a primi și a transmite mesaje și folosește continuu dezbateri deschise și constructive despre subiecte importante și folositoare.
5. *ENRICHMENT (STIMULENTE)*: Stimulează pe oameni cu recompense pentru succes nu doar financiar, ci și prin laude și recunoaștere publică a meritelor.

Planificarea rezultatelor

Toate visurile noastre se pot împlini, dacă avem curajul să le urmăm.
Walt Disney

Planificarea rezultatelor este prima fază din ciclul dezvoltării (vezi Figura 6.4). Această fază constă în schițarea profilului competenței pentru postul actual. Pe baza aceasteia se vor conveni obiectivele de performanță și un set de profiluri de competență cerute de post. Aceste aspecte sunt centrale în întâlnirea de planificare dintre angajat și manager.

Figura 6.4. Prima fază din ciclul dezvoltării



Pregătirea profilului de competență

În practică, termenul „competență" este utilizat în următoarele trei moduri:

1. Caracteristici organizaționale distinctive unice care pot fi obținute și menținute printr-o combinație de cunoștințe, tehnologii și procese. Aceste *competențe orientate spre organizație* sunt numite *competențe centrale* (Hamel și Prahalad, 1994). Ele sunt puternic legate de Balanced Scorecard-ul Organizațional.

2. O colecție de cunoștințe, experiență, abilități, valori și norme și comportamente ale unui angajat individual care formează baza succesului și bunăstării personale în societate. Aceste *competențe orientate spre persoană* sunt puternic legate de Balanced Scorecard-ul Personal

3. O colecție de cunoștințe, experiență, abilități, valori și norme și comportament cerute pentru a realiza în mod adecvat cerințele postului. Aceste *competențe orientate spre post* sunt legate de planul individual de performanță și sunt incluse în profilul de competență. Acestea sunt în centrul preocupărilor în acest capitol.

După cum vă amintiți, în Capitolul 2 am definit termenul „cunoștințe" ca o *funcție de informație, cultură și abilități*. Aceasta implică faptul că informația,

BUJ UNIVERSITY LIBRARY

capabilitățile, experiența, abilitățile, atitudinile, normele, valorile, opiniile și principiile fac de asemenea parte din definirea competenței. Următorul text încadrat ilustrează rolul PBSC, OBSC și al planului personal de performanță în cadrul modelului Total Performance Scorecard.

BALANCED SCORECARD PERSONAL → Îmbunătățire personală a angajaților legată de *competențele orientate spre persoană* și care țintește succesul și bunăstarea persoanei în societate.

BALANCED SCORECARD ORGANIZAȚIONAL → Îmbunătățirea și controlul asupra proceselor funcționale din organizație, legate de *competențele centrale* și care țintește obținerea unui avantaj competitiv de către organizație.

PLAN PERSONAL DE PERFORMANȚĂ → Educarea și dezvoltarea graduală a angajaților, legate de *competențele orientate spre post* și care țintește la realizarea cu eficacitate a sarcinilor postului.

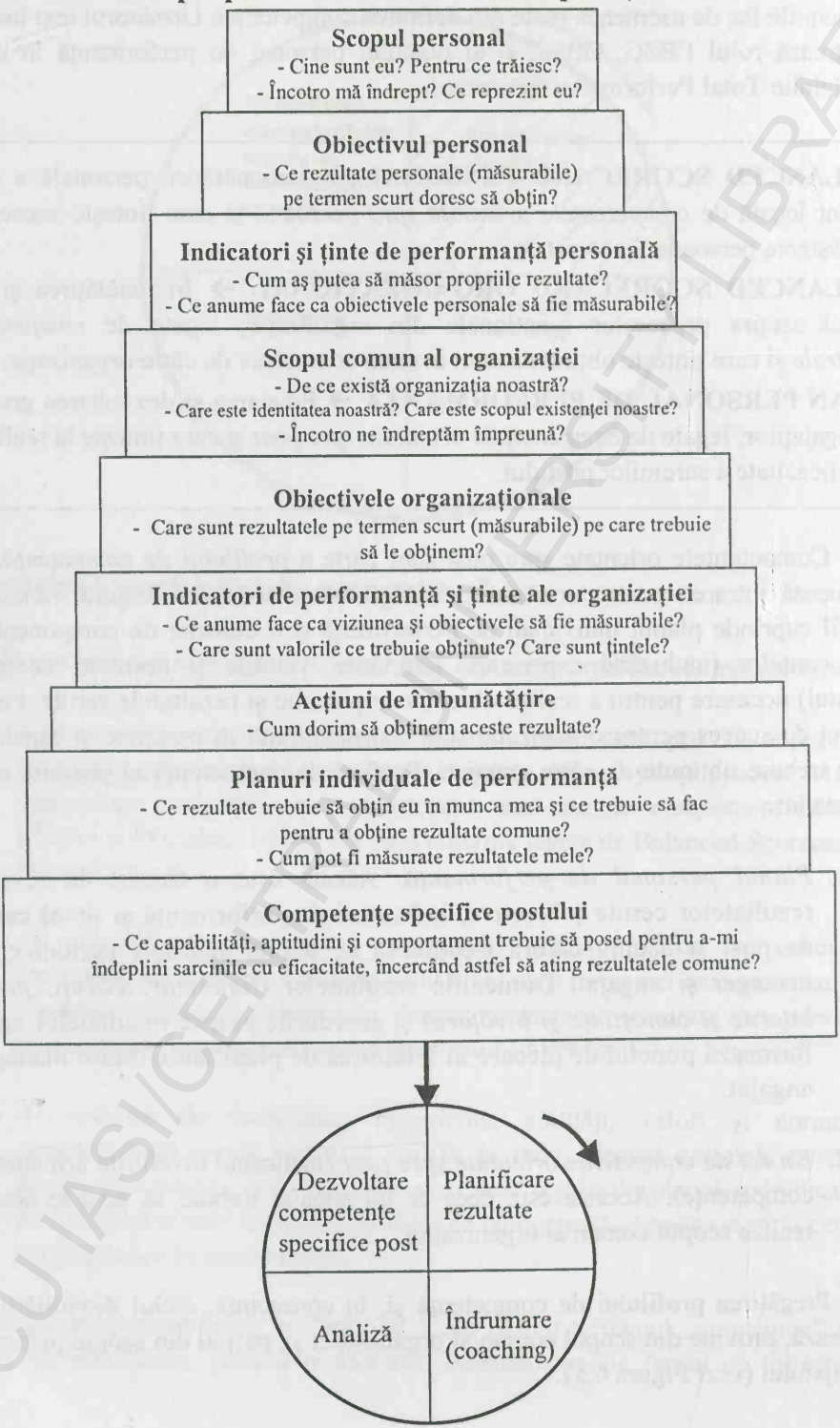
Competențele orientate spre post sunt parte a *profilului de competență*, care formează intrarea pentru urmărirea ciclului dezvoltării (vezi Figura 6.2). Acest profil cuprinde planul individual de performanță și o colecție de componente ale cunoștințelor (incluzând experiența, abilitățile, valorile și normele, comportamentul) necesare pentru a realiza obiectivele postului și rezultatele cerute. Factorii critici de succes pentru organizație sunt translatați aici în rezultate și capabilități care trebuie obținute de către angajați. Profilul de competență al postului curent constă în:

1. *Planul personal de performanță.* Acesta este o trecere în revistă a rezultatelor cerute (obiective, indicatori de performanță și ținte) care țin de post și asupra cărora trebuie să se obțină acorduri periodice între manager și angajat. Domeniile rezultatelor (*financiar, clienți, procese interne și cunoștințe și învățare*) și acordurile asupra rezultatelor agreate formează punctul de plecare în întâlnirea de planificare dintre manager și angajat.

2. *Un set de competențe orientate spre post* (incluzând nivelurile următoare pe competențe). Aceasta este ceea ce un angajat trebuie să posede pentru a realiza scopul comun al organizației.

Pregătirea profilului de competență și, în consecință, ciclul dezvoltării care urmează, provine din scopul comun al organizației și, parțial din scopul personal al angajatului (vezi Figura 6.5).

Figura 6.5. De la scopul personal la dezvoltarea competenței



BCU IASI/CETATEA UNIVERSITARA LIBRARY

Planul personal de performanță

Planul personal de performanță este derivat din scorecard-ul echipei (vezi Figura 4.2). În acest plan, împreună, managerii și angajații indică ce rezultate sunt așteptate pe post din partea angajatului în perioada care urmează. Pregătirea în comun a acestui plan are un efect pozitiv asupra motivației angajaților, prin promovarea autoîndrumării, datorită faptului că angajatul poate influența obținerea rezultatelor dorite. Planul individual de performanță are aproape aceeași construcție ca și BSC, cu obiective ale postului, indicatori de performanță și ținte care sunt împărțite între cele patru domenii de rezultate (financiar, clienți, procese interne, precum și cunoștințe și învățare). Acestea sunt domeniile esențiale care rezultă din misiunea organizației și pe care angajații trebuie să se concentreze pentru a realiza obiectivele postului și care vor fi evaluate. Obiectivele angajatului trebuie să fie formulate în așa fel încât să fie mobilizatoare, realizabile și acceptabile. De aceea, accentul planului individual de performanță se concentrează pe rezultatele ce trebuie obținute și nu, cum se întâmplă adesea, pe sarcinile care trebuie executate. O prioritate poate fi atribuită obiectivelor, în conformitate cu abordarea descrisă în Capitolul 3. Aici, obiectivele care au cea mai mare contribuție la cei mai importanți factori critici de succes vor primi cea mai mare prioritate.

Pentru a ilustra acest proces, prezint în continuare, în Tabelul 6.1, planul personal de performanță al lui John van Dam (șeful echipei de securitate la Business Jet). John și managerul diviziei (Steve Daniel) au schițat acest plan în ianuarie 2002. Planul a rezultat din scorecard-ul echipei lui John (vezi Tabelul 4.1) și include ce anume se așteaptă de la el pentru a realiza viziunea echipei sale de securitate. Acest plan include, de asemenea, anumite elemente din Balanced Scorecard-ul Personal al lui John van Dam. Împreună cu competențele legate de post, acestea au format centrul preocupărilor legate de planificare, îndrumare (coaching), și evaluare din întâlnirea pe care au avut-o Steve și John în 2002 (vezi Anexa A).

Competențele postului

Competențele postului pot fi încadrate în următoarele categorii:

- *Competențe referitoare la post și la nivelul de gândire.*
- *Competențe referitoare la cunoștințe*; ce trebuie să învețe și să știe angajatul.
- *Competențe referitoare la abilități*; ce trebuie să fie capabil să facă angajatul.
- *Competențe referitoare la comportament*; atitudini, principii, norme și valori, conduita și elanul necesar pentru a deține poziția respectivă.

Tabel 6.1.

Planul personal de performanță al lui John van Dam			
PLAN PERSONAL DE PERFORMANȚĂ			
Organizația: Business Jet		**Departament:** Siguranță	**Manager**: Steve Daniel
Angajat: John van Dam; **Post:** Șef de echipă; **Echipa:** Securitate Aeroport Schiphol; **Perioada:** ian. 2002 – dec. 2002			
	Obiective	**Indicatori de performanță**	**Ținte**
FINANCIAR	- Să fie mai conștient cu privire la costuri	- Eficiența	- Creștere cu 10 % în 2002
	- Să implementeze măsuri de reducere a costurilor	- Numărul măsurilor implementate	- Cel puțin 2 per trimestru
	- Contribuție la studiul costurilor eșecurilor	- Numărul măsurilor de îmbunătățire dezvoltate	- Creștere cu 30 % în 2002
CLIENȚI	- Comportament amabil cu clienții atunci când execută sarcini legate de securitate	- Numărul de reclamații primite de la clienți	- Scădere cu cel puțin 50 % în acest an
PROCESE INTERNE	- Contribuții furnizate analizei riscului	- Numărul de sugestii dezvoltate privind siguranța	- Minimum 2 per trimestru
	- Dezvoltarea de proceduri de siguranță	- Numărul de proceduri de siguranță dezvoltate sau îmbunătățite	- 8 proceduri în 2002
	- Mai puține greșeli grave în timpul execuției sarcinilor de securitate	- Numărul de greșeli grave	- Scădere cu 50 % până la sfârșitul anului

BCU INGINERIE UNIVERSITY LIBRARY

	Obiective	Indicatori de performanță	Ținte
PROCESE INTERNE	- Motivarea	- Productivitatea muncii	- Creştere cu 80% până în decembrie 2002
	- Contribuția oferită ca președinte al echipei de proiect „Îmbunătățirea securității aeroportului Schiphol“	- Numărul de idei concrete de îmbunătățire a siguranței	- Cel puțin 5 în 2002
	- Sănătatea fizică și mentală	- Procentul de concediu medical	- Scădere la mai puțin de 2% până în noiembrie 2002
		- Procentul de stres	- Scădere la cel puțin 30% până la sfârșitul anului 2002
	- Îndrumarea eficace a membrilor echipei	- Procentul angajaților care cred că sunt îndrumați în mod eficace	- 75% în 2002
	- Încrederea managementului în realizarea sarcinilor	- Nivelul de satisfacție al Directorului responsabil cu securitatea	- Cel puțin 75% până la sfârșitul anului 2002
CUNOȘTINȚE ȘI ÎNVĂȚARE	- Îmbunătățirea competenței în domeniul siguranței	- Certificate de siguranță	- 30% din certificate obținute în 2002
	- Deschis și onest privind schimbul de cunoștințe între colegi	- Nivelul de experiență al colegilor privind schimbul de cunoștințe	- 75% până la sfârșitul anului 2002
	- Participare activă în echipele de îmbunătățire	- Numărul problemelor de siguranță rezolvate	- Creștere cu 30% până la sfârșitul anului 2002
	- Colegii antrenați în „controlul și abordarea pasagerilor agresivi“	- Numărul colegilor instruiți	- 25 de colegi în 2002
	- Abilități de îndrumare îmbunătățite	- Gradul de satisfacție al membrilor echipei privind modul de îndrumare	- Cel puțin 75% până la sfârșitul anului 2002

BCU TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

Exemple de competenţe legate de post sunt: delegare, îndrumare, leadership, muncă independentă, orientarea către client, viziune, cooperare, abilităţi interpersonale, organizare, cunoaşterea proceselor, proactivitate, carismă, fermitate, putere de influenţare etc. Pentru ca cineva să realizeze adecvat sarcinile postului, el sau ea trebuie să posede diferite competenţe. Numărul competenţelor necesare diferă şi depinde în primul rând de natura şi complexitatea postului. În practică, pentru majoritatea posturilor sunt cerute între cinci şi douăzeci de competenţe. Acest număr este mai ridicat pentru anumite cariere, precum aceea de consultant pentru schimbare organizaţională, pentru care Doppler şi Lauterburg (1996) au recomandat o listă lungă ce cuprinde 33 de competenţe (vezi Tabel 6.2).

Este important să fim realişti şi să nu exagerăm cu numărul de competenţe cerute. Trebuie permis managerului şi angajatului să selecteze împreună cinci până la zece competenţe, care sunt cele mai relevante pentru post, cum ar fi cele în care organizaţia vrea să exceleze. Următoarele întrebări pot fi de folos în acest scop (van Der Togt şi Kemp, 1997):

- Care sunt sarcinile de bază ale postului care ne permit să decidem dacă cineva realizează performanţă care este considerată a fi de succes şi în conformitate cu cerinţele organizaţiei?
- Ce trebuie să fie capabil angajatul să realizeze pentru a executa adecvat sarcinile (ce abilităţi)?
- Ce instruire trebuie să aibă angajatul pentru a executa adecvat sarcinile (ce cunoştinţe)?
- Ce conduită sau atitudine se aşteaptă de la angajat?

Analiza competenţelor selectate implică acordarea unui punctaj în timpul întâlnirii de evaluare a performanţelor. Utilizând un formular pe care sunt înscrise competenţele analizate, se acordă punctaje pe o scală având între două şi cinci niveluri cu descrieri care au semnificaţii corespunzătoare fiecărui nivel. Foarte des utilizată este următoarea scală cu patru puncte:

1. Peste nivelul cerinţelor stabilite
2. Conform cerinţelor stabilite
3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele stabilite
4. Sub nivelul cerinţelor stabilite

Tabel 6.2.

Competenţele necesare pentru a promova schimbări în organizaţie
A. Caracteristici personale
1) Constituţie fizică sănătoasă (încredere în sine, stabilitate, imunitate la stres)
2) Atitudine pozitivă (atitudine optimistă şi constructivă)
3) Sinceritate şi onestitate (direct, spontan, deschis)
4) Dorinţă de asumare a responsabilităţii (angajament personal)
5) Dorinţă de cooperare (comportament opus celui elitist, ierarhic, autoritar)

6) Curaj de a adopta o poziție personală și de a lua propriile decizii (curaj de a-ți apăra propriile convingeri)
7) Disponibilitatea de a face față obligațiilor unor întâlniri (participarea la întâlniri)
8) Intuiție (acces la emoții)
9) Simțul realității (simte ceea ce este realist)
10) Umor (abilitatea de a oferi relaxare)

B. Abilități speciale
1) Abilitatea de a crea un mediu de deschidere și încredere
2) Bun ascultător (ascultare activă)
3) Abilitatea de a convinge oamenii și de a-i entuziasma (așa încât ei sunt motivați și se identifică cu ideea)
4) Abilitatea de a integra (aducerea unor oameni împreună într-o echipă și de asemenea capabilitatea de a face echipa să lucreze ca un tot unitar)
5) Rezolvarea conflictelor (nu îi este frică de a avea propriul punct de vedere și de a intra într-o confruntare)
6) Competența proceselor (abilitate de a înțelege și influența evoluția)
7) Controlul haosului (abilitatea de a lucra în situații complexe)
8) Competență strategică (abilitatea de a discerne relațiile complexe și astfel de a lua măsurile care se impun)
9) Competență interculturală (abilitatea de a lucra în diferite medii sociale)
10) Comunicare clară (gândire clară, este scurt și la obiect, formulează expresiile într-un mod care este simplu și pe înțelesul tuturor).

C. Experiență specifică
1) Percepție de sine, observarea EU-lui (a fi capabil a te observa intens pe perioade lungi de timp pentru a înțelege propria personalitate, motivele și comportamentul social)
2) Monitorizare individuală (consilierea, ghidarea și îndrumarea persoanelor)
3) Lucru în echipă și dezvoltare (conducerea și dezvoltarea grupurilor mici)
4) Furnizarea de îndrumare pentru comunicarea în grupurile mari (organizarea și conducerea întâlnirilor de lucru cu grupuri de angajați)
5) Management de proiect (organizarea și conducerea de proiecte privind schimbarea)

D. Cunoștințe specifice
1) Cunoștințe de bază în psihologie
2) Cunoștințe fundamentale de micro-economie
3) Teoria sistemelor și teoria haosului
4) Dinamica grupurilor
5) Teoria organizațiilor
6) Psihologia organizațiilor
7) Stabilirea dezvoltării organizaționale (obiective, strategii)
8) Intervenții în domeniul dezvoltării organizaționale (instrumente, metode și procese)

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

După definirea competențelor selectate, o descriere a comportamentelor în fiecare dintre competențe este dată în patru până la șapte niveluri, prin care comportamentul pentru respectiva competență este rezolvat din unghiuri diferite. De exemplu, competența *creativitate* poate fi subdivizată în următoarele cinci niveluri, de la creativitate scăzută la creativitate ridicată (Wanrooy, 2001):

1. Colaborează cu alții pentru găsirea de noi idei și soluții.
2. Furnizează idei și soluții noi.
3. Sesizează asociații de idei pe care alții nu le observă.
4. Dezvoltă idei și abordări inovatoare.
5. Stimulează pe ceilalți în dezvoltarea ideilor și abordărilor inovatoare.

Tabelul 6.3 arată dezvoltarea competenței *independență* pe patru niveluri, de la puțin sub medie (A), până la excelent (D) (Broek, Giessen și Oers-van Dorst, 2000). Figura 6.6 arată caracteristicile competenței *cooperare* pe cinci niveluri, folosind o metodă care este aplicată frecvent în practică. Anexa A arată dezvoltarea competențelor *abilitate de a învăța, rezolvare a problemelor, rezistență la stres, îndrumare, comportament orientat spre client, ascultare, influențare* și *viziune*.

Tabel 6.3

Elaborarea competenței *Independență*			
Independență			
Necesită des ajutor, corecție, supervizare și instrucțiuni suplimentare. Își planifică și își organizează insuficient munca.	Execută sarcini independent. Își împarte munca eficient. Necesită ajutor doar pentru sarcinile neobișnuite.	Execută independent aproape toate sarcinile. Necesită asistență doar pentru situațiile foarte dificile.	De obicei acționează independent, foarte sistematic și eficient, chiar sub presiune și în situații foarte dificile.
A	B	C	D

Figura 6.6. Elaborarea Competenței *Cooperare*

Definiție: Contribuție la realizarea obiectivelor comune ale echipei

Niveluri:

1. Participă: Participă în activitățile echipei. Își face partea sa de treabă. Se supune deciziilor echipei. Canalizează informațiile relevante către ceilalți. Se oferă să ajute când este solicitat.

2. Îi încurajează pe alții: Încurajează punctele tari ale membrilor echipei și îi sprijină atunci când greșesc. Îi animă pe ceilalți și le dă sentimentul că sunt importanți. Reacționează constructiv la ideile celorlalți. Îmbunătățește comunicarea mutuală.

3. Creează implicare: Exprimă apreciere față de ceilalți și le arată respect. Îi implică pe ceilalți și prin aceasta încearcă să creeze respect de sine. Participă activ și este de ajutor. Ascultă problemele colegilor.

4. Stimulează învățarea echipei: Se concentrează continuu pe dezvoltarea și mobilizarea cunoștințelor membrilor echipei. Apreciază ideile celorlalți și învață din ele. De asemenea, învață din propriile greșeli. Împărtășește din cunoștințele sale și celorlalți. Evaluează ideile și sugestiile primite de la ceilalți. Interpretează informațiile. Dă sfaturi colegilor despre cum să rezolve problemele. Dă sugestii. Oferă un feedback constructiv.

5. Conferă spirit de echipă: Creează un mediu de relaxare, înflăcărare, devotament și entuziasm. Dă formă și sens efortului echipei și creează un mediu în care membrii echipei se încred, se ajută, se acceptă și se apreciază unii pe ceilalți, sunt puternic motivați. Este conștient de propriul rol în echipă și de calitățile sale principale, precum și de ale celorlalți membri ai echipei. Păstrează ridicat moralul echipei, evită conflictele și este bun negociator. Cunoaște bine atât clienții cât și furnizorii interni.

La sfârșitul perioadei de evaluare managerul discută nivelurile fiecărei competențe, pe baza performanței realizate pe post. Se stabilește un calificativ pentru fiecare competență, ceea ce determină o judecată finală. În anumite cazuri un factor de ponderare este atribuit competențelor, prin care, după înmulțire și adunare, se obține rezultatul final.

Ședința de planificare

În cadrul ședinței de planificare dintre manager și angajat se convine asupra domeniilor în care trebuie obținute rezultate, obiectivelor, indicatorilor de performanță și țintelor pe de o parte și asupra folosirii competențelor cerute de post pentru realizarea adecvată a sarcinilor postului, pe de cealaltă parte. În timpul acestei întâlniri de acord între cei doi parteneri se schimbă opinii și argumente, se exprimă așteptări și se determină ce va face fiecare persoană pentru a realiza rezultatele și pentru a corespunde cerințelor de competență necesare.

Aici, angajatul va indica, de asemenea, dacă toate acestea sunt fezabile, ce crede că poate fi sau nu realizat, de ce resurse are nevoie pentru a obține aceste rezultate, eventualele obstacole și care sunt scopurile sale personale. Următoarele aspecte sunt documentate în formularele de convenire a rezultatelor: numele, postul și semnăturile angajatului și ale managerului; perioada de monitorizare agreată; domeniile în care trebuie obținute rezultate; cinci până la opt subiecte agreate pe fiecare domeniu (pentru fiecare subiect agreat, se trece importanța sa corespunzătoare, unul sau mai multe obiective și indicatorii de performanță, precum și țintele corespunzătoare); sprijinul managerului pentru obținerea rezultatelor convenite; datele pentru întâlnirile de planificare, îndrumare și evaluare a performanțelor.

Înțelegerile privind comportamentul (competențele) care sprijină rezultatele ce trebuie obținute sunt frecvent scrise pe un formular separat. Pentru fiecare

competență sunt documentate următoarele aspecte: definirea; nivelurile și importanța lor corespunzătoare; comportamentele așteptate de la angajați pe parcursul perioadei de evaluare; sprijinul care trebuie acordat de către manager când competențele asupra cărora s-a căzut de acord sunt folosite. Atât managerul, cât și angajatul primesc câte o copie a formularelor completate; originalul se află în dosarul personal al angajatului de la Departamentul Resurse Umane. Anexa A prezintă formularele completate folosite în 2002 la întâlnirea de planificare dintre angajații Business Jet, John van Dam și managerul său din departamentul de securitate, Steve Daniel.

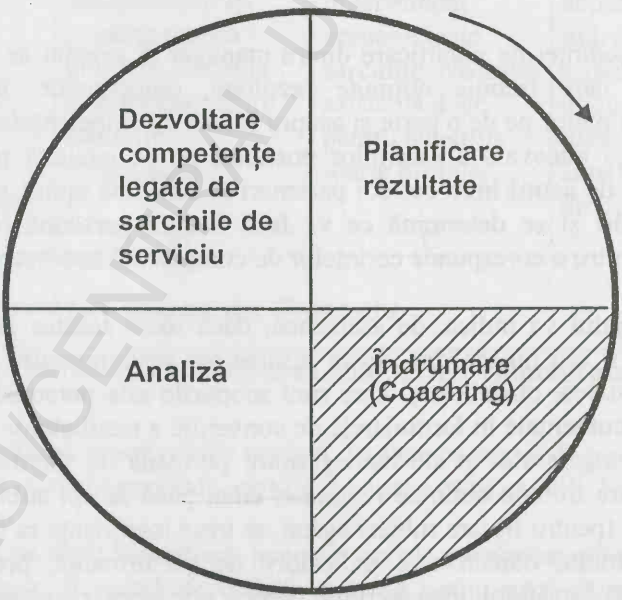
Îndrumarea (Coaching)

Oamenii nu sunt nici active, nici resurse. Ei sunt o comoară care trebuie protejată.

W. Edwards Deming

În timpul acestei a doua faze a ciclului dezvoltării (vezi Figura 6.7), managerul ajută angajatul să obțină rezultatele pe care le-au convenit împreună și îl ajută să aplice cele convenite asupra competențelor.

Figura 6.7. Cea de a doua fază din ciclul dezvoltării



De două sau trei ori pe an, managerul va avea întâlniri deschise, pe etape, în ambele sensuri cu angajatul. Pe baza formularelor de planificare completate, a progresului înregistrat și a acordurilor referitoare la performanță și dezvoltare, obiectivele angajatului sunt evaluate, testate și ajustate la nevoie. Îndrumarea are

loc în scopul de a ajuta la îmbunătățirea calității muncii, dezvoltând talentele angajatului (pe termen scurt și pe termen lung), îmbunătățind modul în care lucrează, oferind noi sarcini stimulative și influențând pozitiv motivația sa.

Prima întâlnire de îndrumare merită o atenție specială. Obiectivele, regulile, metodele și frecvența îndrumării trebuie să fie clare pentru toate părțile implicate. În secțiunea referitoare la îndrumare din formularul de evaluare, următoarele puncte sunt menționate: ce merge bine, ce poate fi făcut mai bine, cum se poate face mai bine, ce obstacole au fost întâlnite, ce factori situaționali au influențat realizarea sarcinilor, ce instruire trebuie oferită și cum anume. Întrebările importante aici sunt: Cum merge treaba? Cum poate fi făcută mai bine? Ce vă motivează? Ce vă descurajează? Se respectă de către fiecare parte angajamentele asumate? Sunt comportamentele suficient afișate pentru a se obține rezultatele? Ce sarcini se fac greșit în mod constant? Ce învățăminte s-au tras? Se agreează de asemenea termenul până la următoarea întâlnire de evaluare (cine, ce face și când).

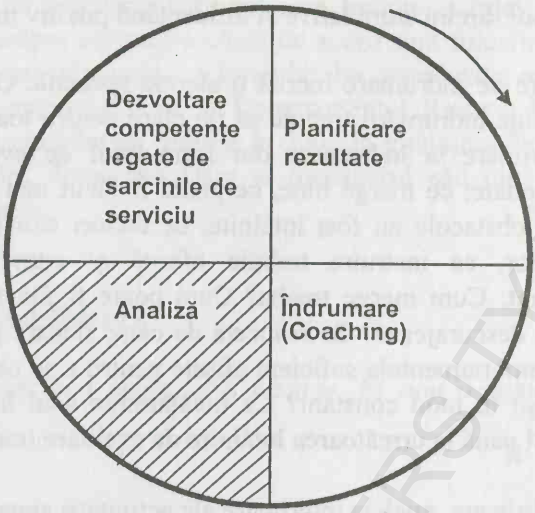
În faza de îndrumare, analize interimare ale activității angajatului vor avea loc, de asemenea, cu prezentarea punctelor tari și a punctelor slabe, dacă este necesar. În această fază managerul lucrează ca un îndrumător formal. În rolul său zilnic de manager, el trebuie să îndeplinească și un rol de îndrumător informal, fără folosirea de formulare și proceduri stricte. Acest rol mai puțin formal este abordat în Capitolul 8, care descrie de asemenea cum îndrumarea eficientă poate beneficia de autoîndrumarea și capabilitatea de a învăța a angajaților. După sesiunile de îndrumare formale, partenerii (manager și angajat) păstrează raportul întâlnirii până la realizarea a tot ceea ce a fost agreat anterior. Anexa A reproduce formularele completate în 2002 în timpul întâlnirilor de îndrumare dintre John van Dam și managerul său din departamentul de securitate, Steve Daniel.

Evaluarea

> *Am o viziune diferită asupra leadership-ului. Un lider este acela care aduce oamenii la un loc.*
>
> *George W. Bush*

Evaluarea este cea de a treia fază în ciclul dezvoltării (vezi Figura 6.8). Aceasta are loc în timpul întâlnirii de evaluare de la sfârșitul perioadei. Feedback-ul de 360° este tot mai des folosit ca metodă de evaluare a performanțelor, pentru a obține o imagine cât mai veridică a comportamentelor. În acest sistem de evaluare a performanțelor angajatul primește feedback, nu numai de la manager, ci și de la colegi, subordonați (dacă este cazul), clienți și alții. În această secțiune sunt abordate pe scurt evaluarea performanțelor și Feedback-ul de 360°.

Figura 6.8. Cea de a treia fază a ciclului dezvoltării



Ședința de evaluare

În timpul ședinței de evaluare sunt discutate formularele care au fost completate în timpul fazelor anterioare de planificare a rezultatelor și de îndrumare. Această întâlnire durează una sau două ore și, contrar întâlnirii de îndrumare, comunicarea este dinspre manager spre angajat. Aici managerul își expune opinia sa despre performanța angajatului, fără nici o intervenție din partea angajatului evaluat. Această întâlnire de evaluare este bazată pe observarea comportamentului angajatului pe întreaga perioadă de evaluare și pe realizarea rezultatelor convenite. Managerul verifică dacă toate înțelegerile au fost respectate, dacă rezultatele agreate au fost realizate conform țintelor fixate și cum anume au fost realizate. Această evaluare analizează în primul rând rezultatele unor măsurări. De asemenea, sunt evaluate înțelegerile privind rezultatele și cariera angajatului. Dând feedback angajatului tot timpul anului și având frecvente întâlniri de îndrumare, acceptarea evaluării din partea angajatului este pozitiv influențată și surprizele sunt prevenite.

Managerul judecă performanța angajatului exprimându-și opiniile referitoare la rezultatele convenite și la competențe pe formularul de evaluare. Pe baza acestor două opinii, o opinie finală este formulată. Acest formular înregistrează de asemenea data întâlnirii și nevoile de dezvoltare (educația și instruirea care trebuie realizate pentru a îmbunătăți performanța angajatului și dezvoltarea capabilităților sale). Întâlnirea de evaluare a performanțelor se încheie cu o explicație privind opinia, precum și cu semnătura managerului și a angajatului. Formularul de evaluare a performanțelor se află în dosarul personal al angajatului, iar managerul și angajatul primesc câte o copie. În Anexa A a fost inclus și raportul întâlnirii de evaluare a performanțelor dintre managerul departamentului de securitate Steve Daniel și subordonatul său John van Dam, în perioada ianuarie – decembrie 2002.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Feedback-ul de 360°

Feedback-ul de 360° este o metodă foarte eficace de evaluare, prin care angajaţii nu obţin feedback doar de la supraveghetorii apropiaţi în legătură cu munca lor (comportament şi performanţă), dar şi de la colegi, subordonaţi, clienţi, furnizori şi alte persoane care au cunoscut activitatea lor zilnică. Ei au aici rolul de a furniza feedback şi un punct de referinţă, prin completarea unui chestionar despre competenţele cerute de post ale persoanei evaluate. Această listă poate fi completată şi de angajat care funcţionează aici ca un receptor de feedback. Sistemul de evaluare Feedback de 360° este un supliment valoros al sistemului de evaluare mixt descris mai devreme. Este un sistem utilizat mai des la nivelurile de management mediu şi operaţional, pentru a obţine o imagine de încredere asupra comportamentului angajatului. Este o metodă eficace pentru învăţare, îmbunătăţire şi obţinerea performanţei.

Această abordare are ca rezultat un raport de feedback care este folosit ca informaţie pentru evaluarea şi pentru dezvoltarea competenţelor angajatului. Dezvoltarea unui sistem de evaluare Feedback de 360° implică parcurgerea următoarelor faze:

1. Selectarea unor competenţe pertinente cerute de post din profilul de competenţe pregătit al respectivului angajat; aceste competenţe se referă la planul individual de performanţă şi la Balanced Scorecard-ul Personal al angajatului.
2. Translatarea fiecărei competenţe într-un număr de declaraţii; de exemplu, următoarele declaraţii pot fi formulate pentru competenţa *„aplicarea cunoştinţelor"* (Broek, Griessen, şi Oers van Dorst, 2000):
   - Necesită adesea sprijin în chestiuni de rutină
   - Este bine informat asupra noutăţilor apărute
   - Necesită sprijin profesional doar în cazurile dificile
   - Posedă cunoştinţe mai mult decât suficiente pentru a rezolva toate sarcinile
   - Se obişnuieşte repede cu noile sarcini
   - Este considerat o sursă de informaţii de către ceilalţi
3. Definirea unor posibile răspunsuri pentru declaraţii; în general se foloseşte o scală de cinci puncte ce reflectă gradul de acord cu declaraţia: *complet de acord cu, de acord cu, întrucâtva de acord cu, în dezacord cu* şi *în complet dezacord cu.*
4. Selectarea furnizorilor de feedback; împreună cu managerul, angajatul selectează acele persoane care pot observa în mod curent activitatea lor. Acestea pot fi colegi, subordonaţi şi chiar clienţi şi furnizori.
5. Completarea chestionarului; răspunsul la declaraţiile furnizorilor de feedback.
6. Procesare şi interpretarea răspunsurilor. Sunt comparate răspunsurile angajatului şi cele ale managerului cu cele ale restului furnizorilor de feedback. Din această fază rezultă un raport de feedback care este discutat cu angajatul. În acest moment se agreează opinii şi se planifică acţiuni privind

munca ce trebuie făcută în anul care urmează şi dezvoltarea mai departe a competenţelor. Întrebarea importantă aici este: ce comportament nu trebuie să se mai repete sau trebuie să se repete mai frecvent pentru a obţine o performanţă mai ridicată?

În timpul evaluării lui John van Dam de la Business Jet, sistemul de evaluare a performanţelor Feedback de 360° a fost folosit pentru a suplimenta informaţiile pentru întâlnirea de evaluare a performanţelor şi pentru a crea o bază solidă pentru dezvoltarea competenţelor sale. În acest scop, doar competenţele privitoare la acţiunile orientate spre client, îndrumare (coaching) şi aplicarea cunoştinţelor au fost evaluate cu ajutorul acestui sistem, deoarece acestea sunt direct legate de poziţia sa de şef de echipă. Aceste rezultate sunt incluse în Anexa B.

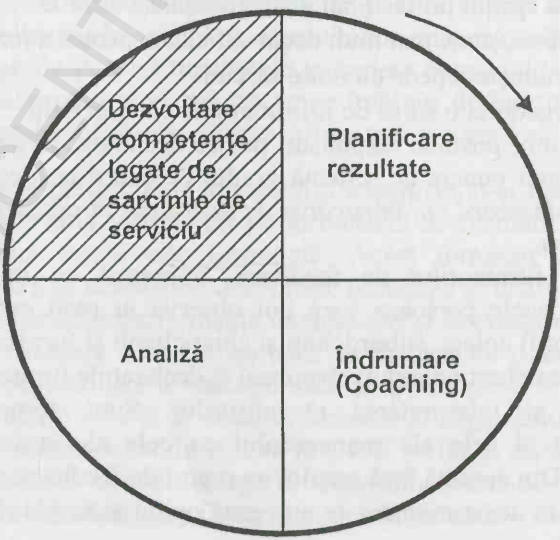
Dezvoltarea competenţelor cerute de post

Darul fanteziei a însemnat pentru mine mai mult decât talentul meu de a absorbi cunoştinţe pozitive.

Albert Einstein

O dată ce întâlnirile de planificare, îndrumare şi evaluare au avut loc şi s-a folosit Feedback-ul de 360°, atât managerul cât şi angajatul cunosc care dintre competenţele cerute de post trebuie să fie dezvoltate mai departe pentru a realiza adecvat şi profesional cerinţele postului. Cea de a patra fază din procesul de dezvoltare se va concentra asupra promovării învăţării conştiente şi inconştiente, care este foarte importantă pentru ultima fază a ciclului (vezi Figura 6.9).

Figura 6.9. Cea de a patra fază din ciclul dezvoltării



O gamă largă de instrumente pot fi folosite pentru dezvoltarea competenței angajatului, cum ar fi:

- Cursuri, workshop-uri, conferințe și instruire la locul de muncă.
- Crearea unor situații practice.
- Îndrumare individuală și îndrumare la locul de muncă.
- Asistarea colegilor mai experimentați.
- Întâlniri de feedback cu clienții.
- Benchmarking.
- Burse pentru instruire sau posibilitatea ca angajatul să facă un studiu în alte unități de lucru sau organizații.
- Idei pentru dezvoltare.
- Programe pentru dezvoltarea anumitor talente.

În multe cazuri este obligatorie urmărirea tuturor acestor căi de dezvoltare, care sunt menite a da angajatului oportunitatea de a dezvolta competențe importante pentru îndeplinirea cu eficacitate a sarcinilor și responsabilităților cerute de post. Este încurajată dezvoltarea acestor competențe cât mai mult posibil în practică, pe baza situațiilor în care angajatul *„învață făcând"* și în care *„învață la locul de muncă"*. Obținerea și învățarea de noi abilități și deprinderi și integrarea lor în viața de zi cu zi va determina schimbări efective în comportament și în lucru. Este de folos să se observe aici că atât competențele care privesc cunoștințele cât și cele care privesc abilitățile pot fi dobândite. Competențele comportamentale, pe de altă parte, sunt parțial înnăscute și astfel sunt mai dificil de dobândit și de învățat. În majoritatea cazurilor însă ele pot fi dezvoltate prin îndrumare individuală.

Pentru a-și îndeplini cu eficacitate sarcinile este necesar ca angajatul să aibă o bază stabilă de cunoștințe cu o disponibilitate continuă a celor mai bune cunoștințe. Aceasta se poate obține printr-un *program de dezvoltare a talentului*. Doorewaard și Nijs (1999) menționează următoarele cerințe pentru dezvoltarea unui program eficace de dezvoltare a talentului:

- Trebuie să fie legat de cunoștințele, abilitățile și atitudinea angajatului; trebuie să includă învățarea din punctele tari și punctele slabe ale angajatului (reflecția).
- Trebuie să se potrivească cu obiectivele și strategiile organizației; obiectivele trebuie să fie transpuse în activități de dezvoltare concrete, prin care angajații înșiși sunt responsabili pentru rezultatele învățării lor.
- Trebuie să fie adaptat la o situație specifică de învățare.
- Trebuie să fie corelat strâns cu cerințele postului; nu trebuie să fie separat de cerințele postului sau de carieră. Trebuie să fie o interacțiune continuă între muncă și învățare.
- Responsabili cu acest proces sunt și colegii și managerii, nu doar formatorul.
- Dezvoltarea este un proces care caută o direcție, prin care să se găsească cea mai bună „potrivire" între angajat și organizație.

Weggeman (1997) are de asemenea o opinie interesantă asupra dezvoltării talentului. El subliniază că un atare program trebuie să se concentreze pe:

1) *Transferul unor cunoştinţe superioare explicite*; printre altele prin:
   a) Sesiuni de brainstorming şi întâlniri de rezolvare a problemelor privitoare la sarcini.
   b) Implementarea unei politici proactive privind educaţia, în care sunt incluse cursurile interne şi externe, simpozioanele, seminariile, conferinţele etc.
   c) Introducerea unei serii de prezentări făcute de specialişti străini.
2) *Împărtăşirea cunoştinţelor implicite*; printre alte lucruri, prin numirea unor mentori sau îndrumători pentru noii angajaţi; rotaţia periodică între diferitele divizii a persoanelor care au cunoştinţe de valoare şi care sunt puţine ca număr sau includerea acestora în diferite echipe; organizarea de întâlniri interne de analiză de proiect; stimularea folosirii cunoştinţelor câştigate prin acordarea de timp suplimentar, facilităţi şi recompense.
3) *Perfecţionarea abilităţilor de a învăţa (a învăţa să înveţi mai bine)*; printre alte lucruri, punând la dispoziţie instrumente pentru autoevaluare unde, de exemplu, stilul propriu de învăţare al angajatului, tipul de comportament, rol în echipă, orientare către client etc. pot fi evaluate; planificare organizată în toată organizaţia a timpului liber, atunci când profesioniştii pot să-şi împărtăşească cunoştinţele între ei; oferirea unui curs „învaţă să înveţi" .

În beneficiul unei dezvoltări eficace a talentului, se sugerează de asemenea includerea Balanced Scorecard-ului Personal al angajatului în procesul de dezvoltare şi alinierea lui cu dezvoltarea competenţelor sale. În plus, trebuie încurajaţi angajaţii pentru a pune în practică ce au învăţat şi pentru a împărtăşi colegilor din cunoştinţele şi experienţa lor. Când fac aceasta, apreciaţi-i! Întrebaţi-i în ce domenii doresc să-şi dezvolte posibilităţile de a învăţa şi permiteţi-le să includă aceste dorinţe în PBSC şi în planul de performanţă personal. McCall (1998) oferă o interesantă trecere în revistă a măsurilor posibile pentru stimularea procesului de dezvoltare a competenţei, după cum se poate vedea din următorul text încadrat.

Măsuri pentru stimularea procesului de dezvoltare a competenţei (McCall, 1998)

Îmbunătăţirea informaţiei	**Acordarea de resurse şi stimulente**	**Sprijinirea schimbării**
• Acordaţi feedback specific	• Formulaţi obiective de dezvoltare specifice şi măsurabile	• Acordaţi sprijin emoţional
• Furnizaţi numeroase exemple	• Plasaţi dezvoltarea în contextul strategiei organizaţiei	• Căutaţi schimbarea în contextul sistemului
• Acordaţi feedback asupra criteriilor importante, poate cu privire la competenţele determinate	• Găsiţi căi pentru a evalua progresul către obiectivele pentru dezvoltare stabilite	• Analizaţi ce influenţă va avea schimbarea cerută asupra celorlalţi angajaţi, asupra posturilor etc.
• Acordaţi feedback asupra dezvoltării, performanţei şi rezultatelor	• Stabiliţi responsabili pentru obţinerea obiectivelor de dezvoltare	• Schimbaţi contextul dacă este necesar
• Aşteptaţi de la managerii de divizii să recunoască problemele	• Implicaţi persoanele responsabile în formularea obiectivelor şi a normelor	• Creaţi un mediu în care schimbarea este sprijinită şi încurajată

- Folosiți surse de încredere
- Nu pierdeți timpul
- Acordați feedback-ul necesar chiar dacă o persoană lucrează foarte bine
- Dacă mesajele primite produc confuzii trebuie furnizate explicații pertinente
- Interpretați feedback-ul din punct de vedere al prezentului și al viitorului
- Creați un context pentru feedback-ul care reflectă strategia viitoare a organizației
- Acordați feedback într-o formă acceptabilă de către primitor
- Dacă este posibil măriți calitatea feedback-ului care vine de la clienți, de la cei care lucrează cu clienții etc.

- Faceți din dezvoltare o prioritate reală
- Stabiliți ca o parte din salariu să depindă de dezvoltarea personală și de execuție
- Promovați persoanele sau transferați-le pe baza motivelor de dezvoltare
- Promovați persoanele care servesc drept modele ale comportamentului orientat spre dezvoltare
- Furnizați cât mai multe recompense și recunoaștere pentru a obține o creștere
- Implicați mai multe resurse atunci când se stabilesc programele de dezvoltare
- Înainte de orice, analizați dacă sistemul de recompensare existent nu intră în conflict cu dezvoltarea personală
- Analizați dacă există anumite modele de roluri dezirabile
- Creați un mediu sigur pentru practicarea și încercarea de lucruri noi
- Îndrumați / instruiți persoane noi despre cum să dobândească noi abilități

Pe baza întâlnirilor de planificare, îndrumare și evaluare și a sistemului de evaluare a performanțelor Feedback de 360°, evaluarea lui John van Dam de la Business Jet a determinat ca o serie de acțiuni și acorduri să fie aplicate pentru dezvoltarea continuă a competențelor sale. Toate acestea sunt incluse în Anexele A și B. După cum a arătat acest capitol, urmărirea continuă a ciclului dezvoltării este esențială pentru realizarea eficace a sarcinilor angajatului. O dată ce efortul de dezvoltare a fost încheiat, ciclul este parcurs din nou în perioada următoare, doar că de această dată el este bazat pe profilul de competență actualizat. În acest fel, angajații se perfecționează continuu și sunt mai capabili să-și realizeze sarcinile. Ei vor satisface continuu așteptările managerilor, colegilor, clienților și a celorlalți apropiați de ei. Parcurgerea ciclului dezvoltării contribuie de asemenea la realizarea Balanced Scorecard-ului Personal al angajaților. Pe scurt, de faza de dezvoltare beneficiază deopotrivă abilitatea proprie de învățare a angajaților, precum și abilitatea de învățare a tuturor membrilor organizației, care este subiectul capitolului următor.

BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7

Analiza şi învăţarea

Cine nu mai învaţă este bătrân, fie la douăzeci sau la optzeci de ani. Oricine continuă să înveţe este tânăr. Cel mai măreţ lucru în viaţă este să-ţi menţii mintea tânără.

Henry Ford

Unde există plăcere, acolo este învăţare, iar unde domină frica, acolo învăţarea încetează.

Hubert Rampersad

Ultima fază din ciclul TPS implică analiza scorecard-urilor, actualizarea lor pe baza schimbării circumstanţelor, identificarea posibilităţilor de îmbunătăţire şi documentarea lecţiilor învăţate. Aceste aspecte ale învăţării din ciclul TPS vor fi abordate în detaliu în acest capitol. Ele sunt legate de ciclul învăţării al lui David Kolb (1984), care este parte din perspectiva cunoştinţe şi învăţare (vezi Figura 7.1). În acest capitol voi aborda învăţarea individuală şi învăţarea colectivă şi cum anume, pe baza acestora, capacitatea de învăţare a organizaţiei poate fi mărită. În acest scop, este introdus un audit al managementului cunoştinţelor, pentru a măsura această abilitate şi pentru a dezvolta o organizaţie durabilă în care se învaţă.

Analiza

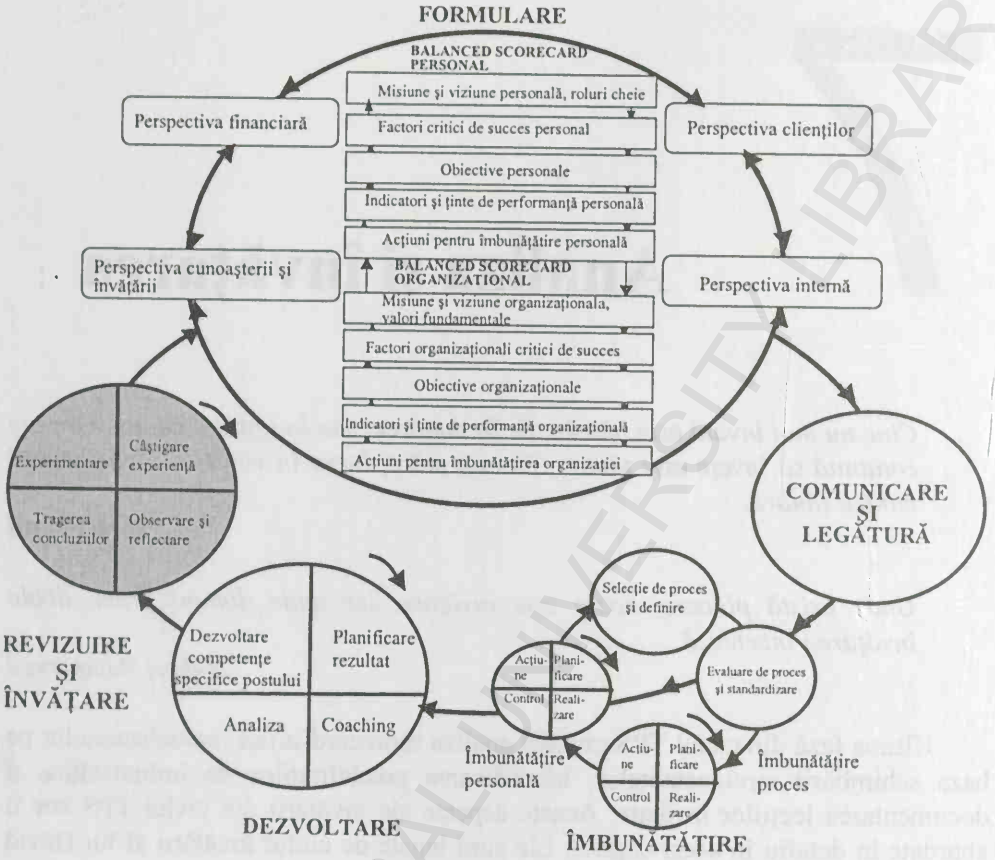
Acela care învaţă dar nu gândeşte este pierdut! Acela care gândeşte dar nu învaţă este în mare primejdie.

Confucius

Analiza implică verificarea a ce anume a mers bine şi ce a mers rău în faza TPS anterioară. Ea se referă la a testa în ce măsură obiectivele formulate au fost realizate. În funcţie de diferenţele posibile dintre obiective şi rezultate, formularea

BUTLER UNIVERSITY LIBRARY

Figura 7.1. Cea de a cincea fază din Ciclul TPS



sau execuţia scorecard-urilor poate fi ajustată. Această ultimă fază a ciclului TPS (vezi Figura 7.1) este legată de faza de formulare; este făcută pentru a alinia continuu scorecard-urile la mediul înconjurător. Din cauza efectului de învăţare creat astfel, organizaţia este mai bine pregătită să se cunoască pe ea însăşi şi mediul înconjurător, în mod continuu. Desigur, această fază se aplică de asemenea angajatului individual care îşi analizează continuu scorecard-ul personal şi care învaţă astfel mai multe despre propria persoană. Pe baza analizei individuale şi organizaţionale, abilitatea membrilor organizaţiei de a învăţa se dezvoltă continuu.

Activităţile din această fază a ciclului de învăţare sunt de asemenea prezentate în Figura 2.10. Mai specific, feedback-ul de la angajaţi reprezintă un mijloc important de testare a presupunerilor organizaţiei privind obiectivele strategice şi acţiunile de îmbunătăţire. Pentru acest proces de învăţare va fi necesar ca periodic să se reevalueze scorecard-urile la toate nivelurile, respectiv strategic, tactic, operaţional şi individual şi să se discute modul în care performanţa a fost realizată. Prin această analiză periodică a acţiunilor de îmbunătăţire şi dezvoltare şi prin

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

verificarea dacă ele într-adevăr funcționează, organizația poate trage concluzii privind realizarea obiectivelor strategice. În această fază, abaterile de la obiective trebuie privite ca oportunități pentru a învăța. În general, revizuirea scorecard-ului corporației se face anual. Revizuirea scorecard-urilor diviziei și echipei se face inițial lunar, iar apoi se suplimentează cu analize trimestriale și anuale. La aceste analize se prezintă idei către echipa de management, se discută subiecte strategice și se prezintă sugestii pentru actualizarea scorecard-urilor.

Periodic și Balanced Scorecard-ul Personal trebuie să fie evaluat de către fiecare angajat și adaptat corespunzător. Frecvența analizelor depinde de fiecare persoană în parte. Este recomandat să vă revizuiți propriul PBSC lunar sau trimestrial cu ajutorul unei persoane de încredere. Învățând din experiențele anterioare, veți ajunge să vă cunoașteți mai bine și să vă perfecționați de fiecare dată. Planul dumneavoastră de performanță trebuie de asemenea să fie analizat în mod curent în conformitate cu ciclul dezvoltării. După cum s-a văzut în Capitolul 6, această evaluare este parte a întâlnirii semestriale de îndrumare și evaluare pe care o aveți cu supraveghetorul dumneavoastră.

Învățarea

Singurul avantaj competitiv durabil este abilitatea de a învăța mai repede decât concurența.

Arie de Geus

Învățarea este un proces ciclic și cumulativ de continuă actualizare a cunoștințelor dumneavoastră prin adăugarea de noi subiecte repertoriului de cunoștințe. Aceasta se face pentru a schimba comportamentul dumneavoastră și pentru ca, pe această bază, să puteți lucra mai bine. Învățarea este un proces de transformare personală continuă. Se poate face diferențierea utilă între *învățarea conștientizată* și *învățarea neconștientizată*, care adesea sunt definite drept *învățarea prin educație* și, respectiv, *învățarea prin experiență*. Învățarea conștientizată conduce deseori la un nivel de capacitate mai mare decât învățarea neconștientizată, deoarece oferă posibilitatea ca procesul de autoinstruire să fie mai bine ghidat și controlat. Din această cauză, este necesar să vă cunoașteți profund scopul personal (imaginea de sine și autocunoașterea). Oamenii fără o astfel de cunoaștere intimă învață ineficace. Pe de altă parte, învățarea neconștientizată este repetitivă. Aici experiența se obține prin acțiune (făcând), ceea ce determină învățarea. Această formă de învățare este de asemenea de importanță esențială, după cum o ilustrează următoarele procente:

- După ce *citești* ceva îți amintești 10%.
- După ce *auzi* ceva, îți amintești 20%.
- După ce *vezi* ceva, îți amintești 30%.
- După ce *vezi și auzi* ceva, îți amintești 50%.
- După ce *faci* ceva, îți amintești 90%.

Pe scurt, pentru a obține o învățare optimă, este important ca oamenii să aibă ocazia de a pune în aplicare ceea ce au învățat. Învățarea poate fi de asemenea clasificată în *învățare individuală* și *învățare colectivă* (*în echipă* sau *în organizație*). Învățarea individuală este izvorul tuturor tipurilor de învățare. Fără învățare individuală, nu poate exista învățarea organizațională. Prin învățarea individuală angajații învață separat, producându-se astfel o schimbare comportamentală individuală. Prin învățarea colectivă angajații învață împreună, unul de la altul. Când are loc învățarea colectivă, întreaga organizație învață și cunoaște o schimbare comună, numită schimbare organizațională. În ambele cazuri, învățarea este de obicei bazată pe experiență. Cineva învață din experiența acumulată, de exemplu, analizând scorecard-ul și planul de performanță personal. Ciclul de învățare al lui Kolb este urmărit continuu în timpul acestui proces (vezi Figura 7.2). Acest ciclu include o axă orizontală și o axă verticală, care permite cuiva să sesizeze la care dintre poli are loc de obicei învățarea. Axele și polii lor sunt extinse de la *activ* la *reflexiv* și de la *abstract* la *concret* (vezi și Senge, 1990).

Ciclul Kolb este un proces continuu ce constă în următoarele patru faze (Kolb, 1984):

1. Câștigarea unei experiențe practice bazată pe acțiune; *făcând* noi cunoaștem.
2. Observarea acestei experiențe și reflectarea asupra ei *(reflecție)* se referă la analiza și evaluarea întâmplărilor trecute. Cum a mers? Ce a mers greșit? Cum o privim acum? Învățarea are loc, de asemenea, din multe greșeli minore.
3. Extragerea de concluzii din experiența avută; încercarea de a înțelege experiența prin analiză și conceptualizare *(gândire)*. Convertirea concluziilor în reguli, ipoteze, modele și teorii (se fac conexiuni și generalizări), pentru a extrage concluzii din experiențe similare. Ce cunoștințe noi avem acum?
4. Testarea acestor idei în experimente (încerci acțiunea în situații noi). În acest scop, se decide ce măsuri trebuie luate, măsuri care vor determina un nou comportament și noi experiențe.

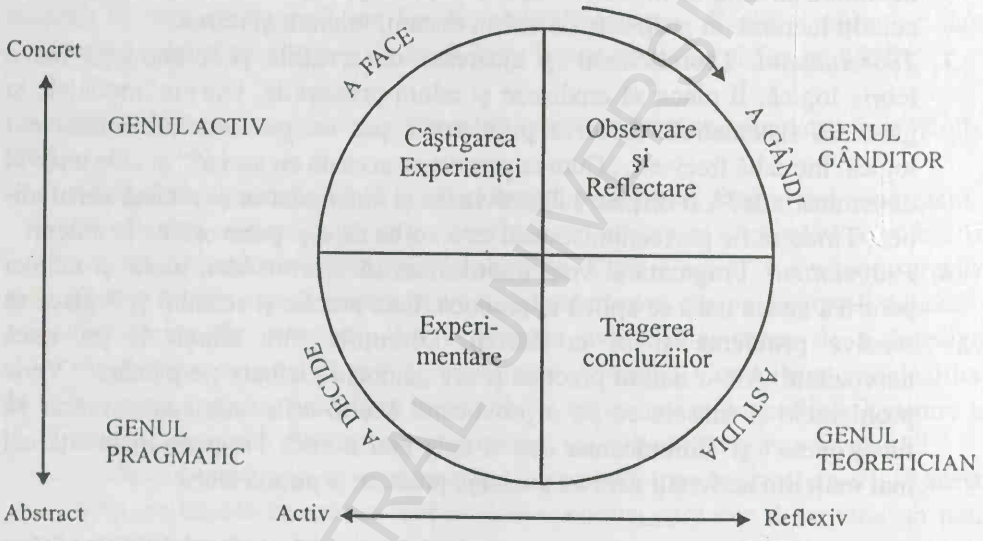
După cum susține Kolb, învățarea este un proces ciclic al abilităților de *a face*, *a reflecta*, *a gândi* și a *decide*. Atitudinile și comportamentele oamenilor determină ce formă de învățare este preferată de ei, care este cel mai puternic legată de Balanced Scorecard-ul Personal. Câteva întrebări importante pentru acest proces de învățare ar putea fi (Hargrove, 1995): Sunt deschis pentru a învăța? Vreau să fiu influențat? Încerc cu adevărat să înțeleg alte puncte de vedere? Ascult cu adevărat ceea ce se spune și rămân deschis față de aceasta? Explic punctele mele de vedere? Fiecare este diferit, deci fiecare PBSC este unic. În consecință, fiecare preferă un anumit stil de învățare. Astfel, o persoană poate prefera o abordare integrată și de sus în jos, iar alta preferă să folosească o abordare de jos în sus, unde fiecare parte este tratată separat. O persoană preferă să vizualizeze ideile în timp ce alta le comunică verbal. Peter Honey și Alan Mumford (1992) disting următoarele patru metode sau stiluri de învățare în legătură cu ciclul învățării al lui Kolb:

1. *Activul.* Activul deschis complet în faţa noilor experienţe şi entuziast la orice este nou. El/ea are o tendinţă să acţioneze mai întâi şi apoi să gândească asupra consecinţelor. Imediat ce exaltarea iniţială produsă de o activitate nouă se estompează, el caută deja ceva nou. Implementarea şi consolidarea îl plictisesc repede. Caută în mod constant grupurile, asigurându-se în acelaşi timp că rămâne în centrul atenţiei.
2. *Gânditorul.* Gânditorul se distanţează intenţionat de subiect pentru a-l observa din diferite unghiuri. El/ea adună date din experienţa sa şi informaţii despre evenimente din trecut, le analizează cu atenţie şi întârzie concluzionarea cât mai mult timp posibil. Evaluează cu grijă toate unghiurile şi implicaţiile posibile înainte de a întreprinde vreo acţiune. Îi place să analizeze toate consecinţele posibile înainte de a acţiona. Preferă să rămână în umbră în timpul întâlnirilor şi discuţiilor şi îi place să-i urmărească pe ceilalţi lucrând. În grup este de obicei distant, tolerant şi retras.
3. *Teoreticianul.* Teoreticianul îşi ajustează observaţiile şi le combină într-o teorie logică. Îi place să analizeze şi adoră principiile, teoriile, modelele şi gândirea sistematică. Rezolvă problemele pas cu pas urmând consecvent logica. Întreabă frecvent: „Cum se potriveşte aceasta cu aceea?" şi „De unde ai determinat asta?". Îi displac subiectivitatea şi ambiguitatea şi preferă certitudinea. Tinde să fie perfecţionist când este vorba de a-şi pune ordine în afaceri.
4. *Pragmaticul.* Pragmaticul vrea întotdeauna să încerce idei, teorii şi tehnici pentru a vedea dacă se aplică în practică. Este practic şi sensibil şi îi place să rezolve probleme şi să ia decizii. Discuţiile fără sfârşit îi provoacă nervozitate. Are o natură practică şi are „ambele picioare pe pământ". Vede problemele şi şansele ca pe o provocare. Motto-urile sale sunt: „măcar să funcţioneze" şi „întotdeauna este o cale mai bună". Pragmaticii învaţă cel mai mult din activităţi care au avantaje practice şi puţină teorie.

Fiecare stil de învăţare se conectează la cele patru faze ale ciclului învăţării (vezi Figura 7.2). Fiecare dintre stiluri are puncte tari şi puncte slabe iar unele nu se corelează bine între ele. Astfel, teoreticianul este opusul pragmaticului. De exemplu, teoreticianul este interesat în special de modele, concepte şi teorii, în timp ce pragmaticul este gata să le încerce în practică. Această autocunoaştere este necesară pentru a creşte capacitatea de învăţare a persoanei şi prin aceasta pentru a-şi îmbunătăţi imaginea despre sine. Când echipele de îmbunătăţire sunt adunate împreună, diferitele stiluri de învăţare trebuie să fie luate în considerare. Un proces eficace de învăţare în echipă necesită prezenţa unui echilibru al diferitelor stiluri de învăţare şi cere ca fiecare membru al echipei să-şi cunoască stilul favorit. Întrebarea importantă aici este: „Cum putem beneficia de calităţile fiecăruia şi în acest mod să creştem performanţa echipei?". Aceasta este de asemenea important în îndrumarea echipelor. Îndrumătorul va trebui să supravegheze ca activităţile membrilor echipei să fie adecvat legate de stilul lor particular de învăţare. El/ea trebuie să înţeleagă care

cerințe joacă un rol important în fiecare dintre cele patru stiluri pentru a garanta că într-adevăr învățarea are loc. Tabelul 7.1 ilustrează cum trebuie să se realizeze aceste scopuri (Thomas, 1995). Abilitatea organizației de a învăța crește, de asemenea, dacă se face un inventar al stilului de învățare al fiecărui angajat, pentru a fi aliniat la scorecard-ul personal. De aceea este important să se cunoască stilul de învățare al fiecărui angajat, iar procesul de învățare al angajatului să fie adaptat corespunzător, ceea ce va influența favorabil învățarea. Pentru a descoperi care este stilul dumneavoastră favorit de învățare, completați exercițiul din Tabelul 7.2 (Thomas, 1995), apoi indicați stilul care vi se potrivește cel mai bine.

Figura 7.2. Ciclul învățării al lui Kolb și stilurile de învățare corespunzătoare



Tabel 7.1.

Cum să îndrumi cele patru stiluri de învățare	
Activul	***Gânditorul***
Sprijină entuziasmul său, dar stimulează-l să-și planifice din timp activitatea. Oferă-i o varietate de sarcini interesante.	Acordă-i timp pentru a se pregăti, pentru a înțelege lucrurile și pentru a studia alternativele.
Teoreticianul	***Pragmaticul***
Acordă-i timp pentru a studia totul și pentru a trage concluzii. Oferă-i oportunități pentru a pune întrebări și indică-i obiective clare și idei complexe asupra cărora să lucreze.	Oferă-i șansa de a implementa și oferă-i oportunități de a aplica în practică. Oferă-i informații și metode.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 7.2

Ce stil de învățare preferi?
Când vrei să cumperi un nou sistem DVD, ce îți place să faci?
(A) Nu te îngrijorează nimic. Laşi ca echipamentul să fie împachetat şi te grăbeşti să îl foloseşti. Vei afla în curând cum funcționează. Nu ai timp de pierdut cu manualul de instrucțiuni care este prea complex.
(B) Insişti ca personalul de vânzare să-ți facă o demonstrație detaliată şi să-ți permită să-l acționezi personal, înainte de a-l cumpăra. Instalezi şi operezi aparatul cu manualul de instrucțiuni lângă tine.
(C) Înainte de a-l folosi, iei ambalajul cu recomandarea „citeşte aici mai întâi" şi citeşti cu grijă instrucțiunile şi recomandările.
(D) Sunt anumite asemănări între acest aparat şi precedentul, pe care le recunoşti. Deci te poți concentra asupra noilor elemente, încerci să identifici cum funcționează şi apoi experimentezi. Mai târziu vei citi manualul pentru a verifica dacă ai procedat corect.
(A) = Activ (B) = Gânditor (C) = Teoretician (D) = Pragmatic

Test pentru identificarea stilului de învățare

Testul asupra stilului de învățare care urmează include un formular care poate fi folosit pentru a determina care stil de învățare al fiecărui membru contribuie mai mult în echipă. Pe baza separării stilurilor de învățare disponibile, se pot lua măsuri pentru a echilibra stilurile de învățare necesare într-o echipă, în scopul obținerii unei execuții adecvate a sarcinii de învățare. În Tabelul 7.3 sunt nouă reguli prezentate cu câte patru afirmații pentru fiecare regulă (de la A la D). Comparați permanent afirmațiile A, B, C, D între ele. Acordați punctajul 4 afirmației care credeți că vi se potriveşte cel mai bine, apoi următoarea care vi se potriveşte primeşte 3 puncte, ş.a.m.d. Calculați scorurile din tabel după cum urmează:

- Adunați coloana A; săriți întrebările 1, 6 şi 9.
- Adunați coloana B; săriți întrebările 2, 4 şi 5.
- Adunați coloana C; săriți întrebările 1, 6 şi 7.
- Adunați coloana D; săriți întrebările 2, 4 şi 5.

Scorul total pentru fiecare stil de învățare este apoi prezentat şi interconectat pe cele patru axe. Când procedați astfel pentru fiecare membru al echipei, veți fi capabili să vizualizați stilurile de învățare din cadrul echipei şi să le discutați cu membrii echipei. În plus, indicați membrilor echipei să verifice în ce măsură stilul lor de învățare se corelează cu Balanced Scorecard-ul Personal. John van Dam de la Business Jet a completat testul despre stilul de învățare, iar rezultatele testului său sunt indicate în Tabelul 7.3. Planul său personal de performanță a fost deja discutat în Capitolul 6 (vezi Tabelul 6.1). Din diagrama stilului său de învățare (vezi Figura 7.3) reiese că este concentrat în primul rând pe obținerea experienței concrete. Ca urmare el îndeplineşte în principal rolul activ.

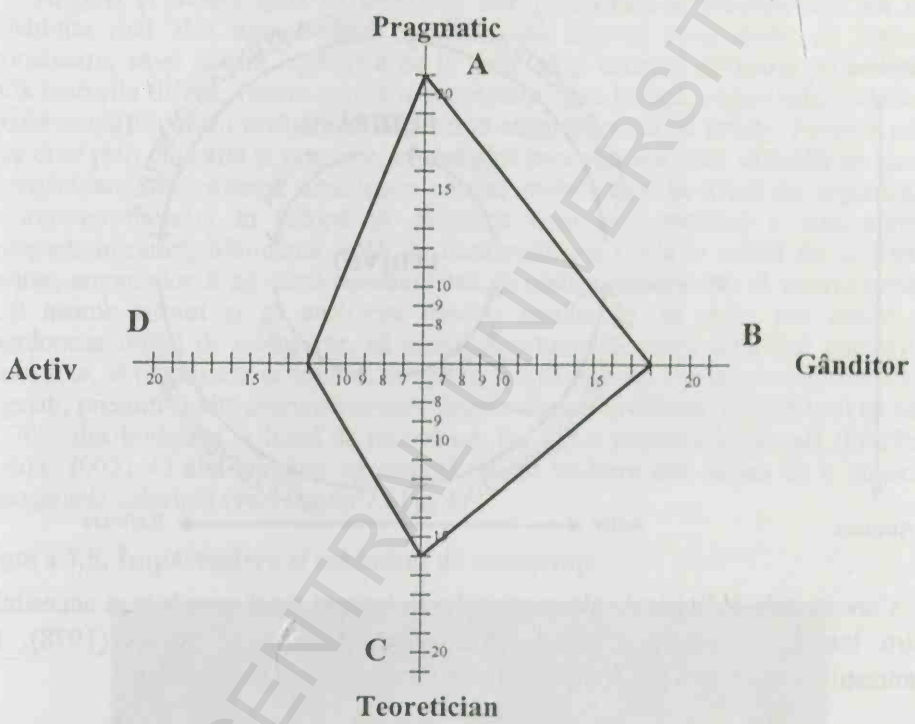
Tabel 7.3.

Test pentru determinarea stilului de învățare				
Afirmații	**A**	**B**	**C**	**D**
1. A. Cauți diferențele B. La început, vrei să încerci lucrurile C. Te simți implicat D. Te concentrezi asupra utilității aplicațiilor practice	3	4	1	2
2. A. Lași lucrurile să vină la tine B. Investighezi imediat ce ar putea fi important C. Analizezi D. Nu pronunți o judecată asupra valorii și nici nu te raliezi la o anumită opinie	2	1	3	4
3. A. Ești atent îndeosebi la ce simți și trăiești B. Mai ales examinezi vizual C. Mai ales gândești D. Ești în special ocupat	3	2	4	1
4. A. Iei lucrurile așa cum sunt B. Îți asumi riscuri atunci când spui sau faci ceva C. Pronunți judecăți asupra valorii D. Încerci continuu să fii la curent cu ce se întâmplă	4	3	2	1
5. A. Lucrezi în special intuitiv B. Ești inflexibil când faci ceva C. Încerci în primul rând să gândești logic D. Îndeosebi întrebi	4	3	2	1
6. A. Crezi că abstractul și definițiile generale sunt importante B. În special privești și asculți C. Încerci în primul rând să gândești logic D. Ești în special o persoană activă	1	4	3	2
7. A. Ești mai ales concentrat asupra prezentului B. Treci totul prin filtrul gândirii tale și analizezi atent C. Ești în special concentrat asupra a ce urmează să se întâmple D. Ești în special concentrat „să faci“	4	2	1	3
8. A. Ești îndeosebi concentrat să experimentezi B. În timp ce privești și asculți, te preocupă mai ales colectarea de informații C. Categorisești simptomele în special într-un cadru coerent de înțelegere D. Ai tendința să testezi ideile și sentimentele și să faci experimente cu comportamentul tău și cu situațiile	4	3	1	2

BCU "ASTRA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9.				
A. Ai tendința să trăiești emoțional și intens ceea ce se întâmplă B. Preferi să păstrezi distanța față de ceea ce se întâmplă C. Ai tendința să abordezi cu sensibilitate ceea ce se întâmplă D. Te implici în mod activ în ceea ce se întâmplă	1	3	4	2
Scorul total	21	18	16	12
(A) = Pragmatic (B) = Gânditor (C) = Teoretician (D) = Activ				

Figura 7.3. Diagrama stilului de învățare a lui John van Dam



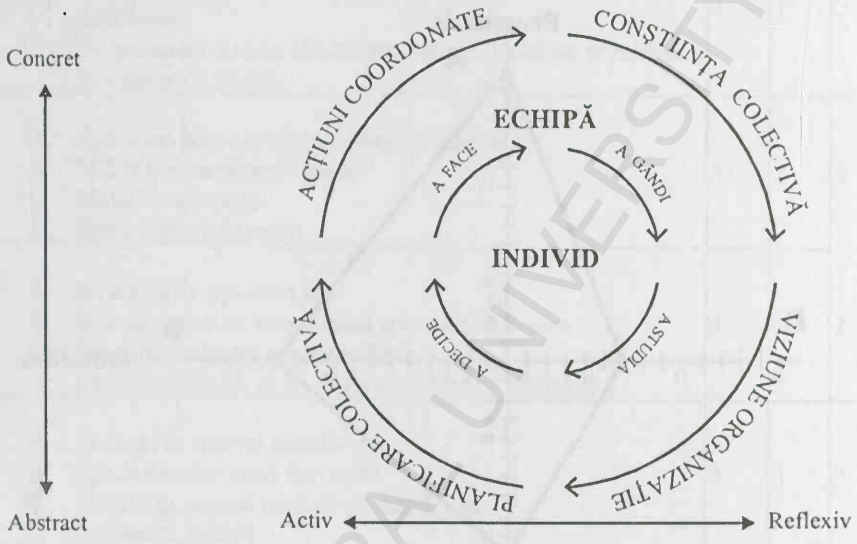
Învățarea colectivă

Nu doar persoanele, ci întreaga organizație trebuie să învețe continuu. De aceea, pe lângă învățarea individuală, este de asemenea necesară învățarea colectivă sau învățarea organizațională. O organizație în care învățarea are loc și colectiv este numită *organizație care învață* (learning organization). În această secțiune, subiectele centrale sunt învățarea împreună, unul de la celălalt și cunoașterea profundă dintre persoane. Organizațiile care învață ușurează acest proces în toate diviziile lor și astfel se transformă continuu. Învățarea

IOAN SIVICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

colectivă care are loc în echipe este numită *învățare în echipă* (team learning) și este mai mult decât suma cunoștințelor individuale acumulate de membrii echipei. După cum susține Peter Senge (1990), obiectivul în învățarea echipei este de a-i învăța pe membrii echipelor să gândească și să acționeze cu sinergie, coordonare și un sentiment al unității. Acest tip de învățare are în general consecințe mai diverse decât învățarea individuală. Fiecare fază a ciclului învățării are un echivalent pentru echipe, după cum se poate vedea din Figura 7.4.

Figura 7.4. Învățarea individuală și în echipă



Cunoștințele individuale ale angajatului trebuie să fie disponibile și accesibile pentru întreaga organizație. După cum susțin Argyris și Schön (1978), în organizațiile care învață pot fi distinse două forme de bază de învățare:

1. *Învățarea în buclă simplă* – accentul aici este pus pe rezolvarea problemelor sau identificarea și corectarea deviațiilor. Normele și procedurile din organizație nu sunt de obicei adaptate. Majoritatea organizațiilor care învață sunt de acest tip.
2. *Învățarea în buclă dublă* – aceasta devine evidentă atunci când organizația analizează în mod critic propriile acțiuni și, pe baza acestora, își schimbă normele și practicile. Aici, problemele sunt abordate integral și în detaliu. Cu acest tip de învățare oamenii își schimbă de asemenea șabloanele gândirii, ceea ce le permite să-și schimbe nu doar modul de gândire, dar și modul de acțiune. Acest stil de învățare joacă un rol special în organizațiile care învață și este important în conceptul TPS.

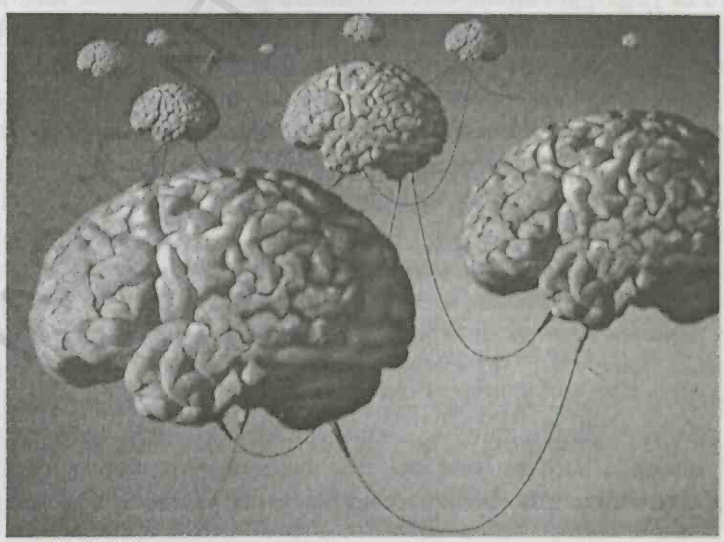
BCU "ALEXANDRU IOAN CUZA" UNIVERSITY LIBRARY

Nonaka şi Takeuchi (1995), care au fost menţionaţi anterior, disting patru procese de învăţare care sunt urmate în mod ciclic:

1. *Socializarea* – copierea, urmărirea şi imitarea reciprocă şi, pe baza acestora, învăţarea prin încercare şi eroare.
2. *Externalizarea* – exprimarea orală şi documentarea cunoştinţelor explicite în metafore, analogii, teorii etc. (explicitând cunoştinţele).
3. *Combinarea* – studierea, sortarea, clasificarea şi combinarea cunoştinţelor existente.
4. *Internalizarea*; printre altele aceasta înseamnă „învaţă făcând" şi integrarea celor trei procese de învăţare menţionate mai sus.

Argyris şi Schön spun că învăţarea este promovată şi cunoştinţele noi sunt dobândite mai ales atunci când oamenii sunt dispuşi să-şi dezbrace armurile protectoare, să-şi scoată legăturile de la ochi, să-şi accepte greşelile proprii şi să vadă lucrurile diferit. Pentru a crea o organizaţie care învaţă, organizaţia trebuie să creeze condiţii pentru învăţare şi să permită angajaţilor săi să înveţe. Aceasta nu se face doar prin educaţie şi instruire, ci mai ales prin oferirea unei varietăţi de sarcini provocatoare, dezvoltarea unui scop comun mobilizator la nivel de organizaţie, încurajarea lucrului în echipă şi stabilirea unei infrastructuri a cunoştinţelor (internet, intranet, bibliotecă, sală de conferinţe etc.). Cu o astfel de cultură şi resurse, angajaţilor li se oferă oportunitatea să câştige experienţă, să experimenteze, să-şi asume riscuri şi să analizeze deschis rezultatele, să preia noi sarcini, să coordoneze fluxul de cunoştinţe, să creeze oportunităţi pentru schimbul intensiv de cunoştinţe, să organizeze schimburi de opinii şi se stimulează contactele informale între angajaţi, precum şi alte evenimente care impulsionează învăţarea. Cercetătorii au notat că 70% din învăţarea la locul de muncă are loc într-o manieră informală (Pfeffer şi Sutton, 2002). O altă condiţie importantă pentru învăţare este aceea de a împărtăşi cunoştinţele celorlalţi (vezi Figura 7.5)

Figura 7.5. Împărtăşirea şi schimbul de cunoştinţe



B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

Literatura de afaceri menționează două tipuri de bază de strategii de învățare (Nonaka și Takeuchi, 1995; Doorewaard și Nijs, 1999):

1. *Structurarea organizației:* stabilirea unei structuri organizaționale astfel încât oamenii să aibă suficiente oportunități pentru a câștiga experiență și pentru a învăța. O structură organizațională de tip socio-tehnic este caracterizată de echipe care se autoconduc, în care membrii echipelor au sarcini mai largi, responsabilități și competențe. Acești oameni sunt mai degrabă generaliști decât specialiști, ei sunt continuu instruiți și există o suprapunere a cunoștințelor angajaților. Prin discuții și schimbând cunoștințe între ei oamenii dezvoltă noi abordări, așa încât cooperarea intensivă este răspândită în întreaga organizație. Astfel, munca în echipă crește capacitatea organizației de a învăța. O altă formă care stimulează învățarea organizațională este rețeaua organizațională. Conform lui Nonaka și Takeuchi, suprapunerea cunoștințelor organizaționale ușurează comunicarea reciprocă și schimbul de cunoștințe dintre angajați. Aceasta simplifică transformarea cunoștințelor implicite în cunoștințe explicite. În plus, în acest mod se stabilește o sarcină intermediară pentru managementul de la nivelul mediu: acesta formează puntea de legătură dintre viziunea strategică abstractă și axată pe exterior a managementului executiv și viziunea practică și axată pe interior a angajaților.
2. *Controlabilitatea procesului de management:* se referă la măsurile necesare pentru a stimula procesul de învățare din organizație. Privește crearea de către management a condițiilor în care oamenii sunt dornici să aplice, să împărtășească cunoștințele și să le schimbe reciproc. Se poate realiza în mod optim prin socializare. Nonaka și Takeuchi recomandă utilizarea imaginilor și a metaforelor în timpul schimburilor de cunoștințe implicite, astfel încât aceste cunoștințe să poată fi imaginate. Datorită socializării este creat un cadru de referință comun, care stimulează generarea noilor idei. În acest caz se acordă mai multă atenție și părerilor subiective și intuițiilor, în loc să se axeze doar pe educație și instruire.

Pentru a crește capabilitatea organizației de a învăța, este necesară investigarea situației prezente privind cunoștințele și învățarea în organizație și identificarea barierelor organizaționale existente. În acest scop, am introdus un test pentru evaluarea rapidă a managementului cunoștințelor, prezentat în Tabelul 7.4, care constă în cincizeci de afirmații privind *orientarea spre cunoștințe și învățare* a organizației, ce sunt împărțite în următoarele cinci domenii: *general, stilul de leadership, viziunea strategică, procesele interne* și *resursele umane*. Pe măsură ce TPS-ul este implementat în organizația dumneavoastră, analizați capabilitatea de a învăța a organizației utilizând acest test și, ca echipă, verificați de ce este aceasta o caracteristică a organizației dumneavoastră. Completați chestionarul din Tabelul 7.4 încercuind numărul care reflectă cel mai bine precizia acelei afirmații pentru organizația dumneavoastră. Utilizați cheia de scor (de la 1 la 4) de la sfârșitul

abelului; 1 = niciodată/nu/nu este corect, 2 = câteodată /puțin, 3 = frecvent/ uzual și 4 = întotdeauna/ da/corect. Adunați scorurile pe verticală. Cu cât scorul obținut este mai aproape de 200 de puncte, cu atât organizația dumneavoastră are cunoștințe mai trainice. Un scor comparativ ridicat indică o organizație cu o mare capabilitate de a învăța. Cu cât scorul dumneavoastră este mai apropiat de 50, cu atât este mai scăzută capabilitatea organizației dumneavoastră de a învăța. Discutați scorurile în echipa dumneavoastră și indicați ce s-ar fi putut face mai bine în organizație.

Managementul executiv de la Business Jet a completat de asemenea acest test de verificare rapidă, pentru a satisface domeniul de cunoștințe și învățare din scorecard-ul corporației. Rezultatele evaluării sunt marcate cu punct negru în Tabelul 7.4. Scorul total a fost de 138 de puncte, ceea ce arată că în domeniul managementului cunoștințelor trebuie făcut ceva la Business Jet pentru a putea fi clasificată ca o organizație matură de învațare. Declarațiile cu scorul de 1 sau 2 din tabel sugerează domenii unde trebuie desfășurate acțiuni de îmbunătățire (vezi partea de jos a Tabelului 7.4). Acestea sunt parte a domeniului *cunoștințe și învățare* din scorecard-urile organizației, diviziei și echipei și din planurile de performanță personale. Textul încadrat care urmează, „Strategii pentru a crește abilitatea membrilor organizației de a învăța", face o prezentare sumară a acestor acțiuni de îmbunătățire.

Tabel 7.4.

Verificare rapidă a managementului cunoștințelor	*© H. Rampersad*			
GENERAL	1	2	3	4
1. Este permis să faci greșeli. Eșecurile sunt tolerate și nu sunt penalizate. Oamenii învață din greșelile celorlalți iar erorile sunt discutate deschis.			•	
2. Angajații știu unde poate fi găsită o anume informație în organizație și cine știe ce este cunoscut de toți.	•			
3. Angajații sunt liberi să gândească, să învețe (cu conștientizare și/sau fără conștientizare), să acționeze, să realizeze contacte informale, să câștige experiență, să experimenteze și să-și asume riscuri.			•	
4. Sistemele de management al informației sunt integrate și actualizate permanent.				•
5. Cunoștințele necesare pentru decizii importante sunt de obicei disponibile și ușor de accesat.		•		
6. Nu există bariere pentru utilizarea și schimbul de cunoștințe.				•
7. Angajații au abilitatea de a categorisi, folosi și menține cunoștințele în mod adecvat.			•	
8. Organizația are o rețea de angajați care posedă cunoștințele necesare.			•	

9. Structura organizațională este simplă, are puține niveluri ierarhice și e formată din unități autonome.	•			
10. Organizația este caracterizată prin diversitate (oameni venind din medii culturale și stiluri de învățare diferite), o abordare planificată dar și intuitivă, oameni cu roluri diferite în echipă etc.			•	
11. Există un program activ pentru dezvoltarea ideilor. Pe această bază se generează constant noi cunoștințe.				•
12. Nu există competiție între colegi. Nu este sprijinită competiția internă.		•		
13. Nu există atmosferă de frică și neîncredere în organizație.				
STILUL DE LEADERSHIP	1	2	3	4
14. Managementul executiv este hotărât să crească abilitatea de învățare și să creeze o organizație în care se învață.				•
15. Angajații sunt continuu stimulați și încurajați să identifice și să rezolve problemele comune în echipă, să organizeze sesiuni de brainstorming, să genereze idei creatoare și să împărtășească informațiile și cunoștințele celorlalți.				•
16. Managerii au cunoștințe importante pentru succesul organizației.			•	
17. Managerii realizează stilurile de *leadership,* de *îndrumător* și *animator* într-o combinație optimă. Ei stimulează o atitudine fundamentală de învățare, schimburi intense de cunoștințe și antreprenoriat intern și promovează învățarea individuală și în echipă.		•		
18. Managerii se axează continuu pe dezvoltarea și mobilizarea cunoștințelor angajaților și oferă în mod regulat feedback constructiv despre acțiunile de îmbunătățire, dezvoltare și învățare încercate.		•		
19. Managerii utilizează un limbaj oral și scris simplu, sunt orientați spre acțiune și facilitează procesul „învață făcând".			•	
20. Managementul știe care dintre angajați au cunoștințe de valoare și rare. Sursele interne de expertiză au fost documentate.	•			
21. A fost numit un manager de cunoștințe care are ca responsabilități îndrumarea și facilitarea proceselor de învățare. Cele mai importante abilități ale sale sunt: înțelege, procesează, comunică și distribuie cunoștințe.				•
VIZIUNEA STRATEGICĂ	1	2	3	4
22. Managementul cunoștințelor este un subiect strategic care face parte din scopul comun al organizației.				•
23. Există învățare colectivă continuă pentru a dezvolta competențele esențiale ale organizației.		•		

BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

24. Există un minim de cinci obiective privind cunoştinţele şi învăţarea împreună cu indicatorii de performanţă asociaţi, formulate în scorecard-ul corporaţiei.				•
25. Managerii au formulat un minim de trei obiective privind obiectivele legate de cunoştinţe şi învăţare, împreună cu indicatorii de performanţă asociaţi, trecute în Balanced Scorecard-ul Personal, care sunt aliniate scopului comun al organizaţiei.				•
26. Informaţia despre clienţi este considerată de valoare strategică.			•	
PROCESELE INTERNE	1	2	3	4
27. Angajaţii nu ţin informaţia pentru ei, ci o împart spontan cu ceilalţi. Persoanele, echipele şi diviziile fac schimb de cunoştinţe în mod sistematic şi intens.	•			
28. Creşterea cunoştinţelor este promovată prin cultura organizaţiei. Aceasta este o cultură caracterizată prin simplitate, comunicare deschisă şi fapte mai degrabă decât vorbe.	•			
29. Problemele sunt atacate holistic printr-o abordare sistemică. În acest scop, sunt stabilite proceduri care sunt utilizate regulat.		•		
30. Lipsurile de cunoştinţe sunt identificate şi înregistrate sistematic, luându-se măsuri pentru eliminarea lor.		•		
31. Cunoştinţele implicite relevante sunt explicitate prin imagini şi metafore, analizate şi răspândite în toată organizaţia.	•			
32. Sisteme de comunicare şi informare uşor de utilizat sunt folosite pentru a răspândi pe larg cunoştinţele printre toţi angajaţii.		•		
33. Cunoştinţele obţinute şi dezvoltate sunt permanent documentate şi sunt disponibile tuturor în organizaţie.		•		
34. Angajaţii având cunoştinţe rare şi de valoare sunt rotiţi între diferite divizii şi participă într-o varietate de echipe de îmbunătăţire.			•	
35. Există un mediu propice învăţării caracterizat prin gândire pozitivă, preţuire de sine, încredere reciprocă, voinţă de a acţiona preventiv, asumarea responsabilităţii pentru performanţa afacerii, deschidere, plăcere şi pasiune. Angajaţii sunt stimulaţi să studieze continuu modul de lucru şi să-l ajusteze dacă este nevoie.		•		
36. Procesele de învăţare sunt iniţiate şi ghidate de problemele existente sau potenţiale. Problemele sunt văzute ca şansă de învăţare sau schimbare. Conflictele sunt privite ca provocări nerezolvate.			•	

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

37. Oamenii lucrează şi învaţă împreună armonios în echipe care se autoconduc. Aici, membrii echipelor au cunoştinţe care se suprapun; există un echilibru de personalităţi, abilităţi şi stiluri de învăţare; fiecare cunoaşte atât stilul preferat de învăţare cât şi pe acela al colegilor săi.			•	
38. Cunoştinţele sunt permanent implementate şi încorporate în produse, servicii şi procese noi.			•	
39. Benchmarking-ul se face sistematic pentru a dobândi cunoştinţe. Cele mai bune practici din interiorul şi din exteriorul organizaţiei sunt identificate şi răspândite intern. Ceea ce se învaţă se generalizează.				•
40. Indicatorii de cunoştinţe şi învăţare sunt constant măsuraţi şi folosiţi ca punct de plecare pentru procesul de îmbunătăţire.				•
41. Cunoştinţele organizaţionale sunt împărtăşite prin contacte informale, prezentări interne, conferinţe, întâlniri pentru rezolvarea problemelor şi analiza proiectelor, sesiuni de discuţii, rapoarte interne, memo-uri etc.		•		
42. Împărtăşirea cunoştinţelor este facilitată prin internet, intranet, bibliotecă, săli pentru întâlniri, săli de conferinţe, arhivă şi sistem de documente computerizat etc.		•		
43. Angajaţii au o muncă variată şi incitantă. Există implementată rotaţia sarcinilor.				•
RESURSELE UMANE	1	2	3	4
44. Evaluarea performanţelor şi dezvoltarea competenţelor sunt legate explicit de scopul personal al persoanelor şi de scopul comun al organizaţiei.				•
45. Managerii şi angajaţii sunt judecaţi după ceea ce fac şi nu după cât de deştepţi par sau cât de mult vorbesc.			•	
46. Cunoştinţele angajaţilor sunt permanent dezvoltate şi actualizate prin intermediul instruirii, îndrumării şi programelor de dezvoltare a talentelor.			•	
47. Există o politică proactivă de dezvoltare a competenţelor, care include instruiri interne şi externe, cursuri, participarea la conferinţe, simpozioane şi seminarii.		•		
48. Cunoştinţele şi competenţele de a învăţa fac parte din profilul de competenţe al fiecărui angajat.				•
49. Cunoştinţele angajaţilor care pleacă sunt trecute către succesorii pe posturi.	•			
50. Angajaţii care au performanţe deosebite în furnizarea de învăţare colectivă pentru binele întregii organizaţii şi împărtăşesc în mod constant cunoştinţele lor cu colegii sunt răsplătiţi mai mult decât alţii şi au mai multe oportunităţi de promovare.			•	
Scor total:				**138 puncte**

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Încercuiți numărul corect: 1 = niciodată/nu/nu este corect, 2 = câteodată /puțin, 3 = frecvent/ uzual, 4 = întotdeauna/ da/corect

Remarci /Sugestii: îmbunătățește localizarea cunoștințelor; îmbunătățește disponibilitatea și accesibilitatea cunoștințelor; optimizează structura organizațională; dezvoltă abilități de leadership; informează managementul privind persoanele din organizație care dețin cunoștințe rare și de valoare; crește eforturile de învățare; stimulează angajații să-și împărtășească intensiv cunoștințele unii altora; stimulează schimbul de cunoștințe între echipe și divizii; înregistrează și îndepărtează sistematic lacunele din cunoștințe; explicitează cunoștințele implicite relevante; îmbunătățește ușurința utilizării sistemelor de informare și comunicare; îmbunătățește climatul de învățare; dezvoltă o politică a competențelor; transmite cunoștințele angajaților care pleacă către succesorii lor.

Strategii pentru a crește abilitatea organizației de a învăța

- Crearea condițiilor prin care oamenii să fie dornici să aplice cunoștințele, să le împărtășească și să le schimbe între ei.
- Stabilirea unei structuri organizaționale astfel încât oamenilor să li se ofere ocazii și oportunități pentru noi experiențe și pentru a gândi asupra lor.
- Stimularea angajaților să-și formuleze Balanced Scorecard-ul Personal și în acest mod să cultive o atitudine pozitivă către îmbunătățire, învățare și dezvoltare.
- Oferă angajaților posibilitatea să reflecteze asupra echilibrului dintre scopul lor personal și scopul comun al organizației.
- Realizarea unui inventar al stilului dumneavoastră de învățare și alinierea lui la scopul dumneavoastră personal. Analizarea lui periodică; alinierea lui la întâlnirile de planificare, îndrumare și evaluare a performanțelor și la sistemul feedback de 360°.
- Stabilirea de echipe pentru îmbunătățire în care există un echilibru de personalități, abilități și stiluri de învățare.
- Dezvoltarea și acceptarea autocunoașterii privind stilul dumneavoastră favorit de învățare și pe acela al celorlalți membri ai echipei.
- Oferă oamenilor o direcție bazată pe scopul comun al organizației și îi leagă reciproc.
- Lucrul cu echipe unde învățarea în echipă este importantă – membrii lor gândesc și acționează sinergic, sunt bine coordonați și lucrează cu un sentiment de unitate.
- Folosirea imaginilor, metaforelor și intuiției pentru a împărtăși și schimba cunoștințe implicite.
- Lucrul în echipe care se autoconduc într-o rețea organizațională care utilizează generaliști cu responsabilități și competențe ample și în care există suprapuneri de competențe și rotații ale sarcinilor între angajați.

- Stimularea angajaților să identifice și să rezolve problemele comune ca o echipă, să abandoneze căile tradiționale de gândire, să-și dezvolte permanent abilitățile personale, să dobândească experiență și să se simtă responsabili pentru performanța companiei și a echipei.
- Dezvoltarea liderilor care îndrumă, ajută, inspiră, motivează și stimulează, sunt orientați spre acțiune și evaluează constant procesele pe baza indicatorilor de performanță
- Dezvoltarea oamenilor care învață continuu din greșelile lor, comunică deschis unii cu alții și aplică permanent în acțiunile lor ciclul Deming și ciclul învățării al lui Kolb.
- Lucrează sistematic cu metode de rezolvare a problemelor (brainstorming, ciclul de rezolvare a problemei, managementul riscului etc.).
- Oferirea de feedback despre acțiunile de îmbunătățire efectuate. Aplicarea unei abordări integrale și sistemice.
- Implementarea unei infrastructuri pentru cunoștințe: internet, intranet, bibliotecă, sesiuni de prezentare etc.
- Stimularea contactelor informale dintre angajați
- Alungarea fricii și neîncrederii din organizație.
- Simplificarea structurii organizaționale și a limbajului managerilor.
- Permisivitate față de greșeli; fără greșeli nu există învățare.

Partea întâi a acestei cărți încheie discuția despre conceptul TPS și despre diferitele faze ale ciclului TPS. În partea a doua a cărții voi aborda câteva subiecte care ghidează și facilitează înțelegerea procesului de continuă îmbunătățire, dezvoltare și învățare. Aceste subiecte cer o atenție specială pentru a reuși implementarea cu succes a conceptului de Total Performance Scorecard.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A DOUA

Cerințe organizaționale

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8

Lucrul în echipă

Sunt convins că o persoană poate fi catalizator al schimbării, un „agent al transformării" în orice situație și în orice organizație. O astfel de persoană este fermentul care dospește aluatul pâinii. Pentru a fi un lider al transformării trebuie să ai viziune, inițiativă, răbdare, respect, perseverență, curaj și credință.

Stephen R. Covey

Managementul se ocupă de realizarea lucrurilor așa cum trebuie. Leadership-ul se ocupă de realizarea a ceea ce trebuie. Managementul eficient fără leadership-ul eficace este pierdere de vreme. Mai întâi este leadership-ul, apoi urmează managementul.

Hubert Rampersad

Lucrul în echipă înseamnă împărtășirea cunoștințelor, muncii, gândurilor, sentimentelor, exaltării, bucuriei, presiunii, plăcerii, emoțiilor, îndoielilor și a succesului. Aceasta crește capacitatea membrilor organizației de a învăța. Din acest motiv, aproape totul în abordarea Total Performance Scorecard este realizat ca echipă. Pentru a obține o cooperare eficace este necesar a lua în considerare toate elementele lucrului în echipă prezentate în Tabelul 8.1. Toate aceste elemente vor fi discutate în detaliu în acest capitol.

Componența echipei și rolurile în cadrul acesteia

Persoană instruită este aceea care a învățat cum să învețe... și să se schimbe.

Carl R. Rogers

O echipă este *un grup de oameni cu abilități și personalități complementare, care se simt implicați în realizarea unui obiectiv comun și care au nevoie unul de*

BCU ASE - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabel 8.1

Elementele lucrului în echipă	
FUNCȚIONAREA AUTONOMĂ • Definirea problemelor şi formularea obiectivelor echipei • Generarea şi procesarea ideilor şi soluțiilor • Componența echipei • Dezvoltarea echipei şi învățarea echipei • Definirea sarcinilor • Gestionarea timpului şi a resurselor	**PROCEDURA** • Folosirea unor metode ca brainstorming, ciclul de rezolvare a problemei, ciclul Deming, managementul riscului etc. • Procedura pentru şedințe • Analiza echipei
SARCINILE DE ASISTENȚĂ • Monitorizarea timpului (time keeper) • Scrierea procesului-verbal al şedinței (secretar) • Monitorizarea şi analiza procesului de lucru în echipă (process keeper) • Notarea ideilor pe flip-chart • Organizarea pauzelor (răcoritoare, cafea, ceai etc.) • Organizarea întâlnirilor (înregistrarea şi aranjarea camerei; alegerea unei locații izolate, fără telefon, perturbări sau alte întreruperi; asigurarea de flipchart, videoproiector/OHP, markere etc.) • Medierea pentru ajungerea la un acord privind telefoanele mobile, fumatul şi pauzele	**INTERACȚIUNEA** • Comunicarea interpersonală: - Ascultarea - Punerea de întrebări - Construirea pe baza ideilor celorlalți - Argumentarea constructivă - Clarificarea - Concluzionarea - Implicarea celorlalți - Demonstrarea aprecierii - Oferirea şi primirea de feedback - Negocierea constructivă - Rezolvarea conflictelor • Coaching (Îndrumarea)

celălalt pentru a obține rezultate. O echipă formată din prea mulți oameni nu este o idee bună, deoarece astfel se încurajează discuțiile colaterale şi delăsarea, ceea ce afectează lucrul în echipă. Pentru a garanta eficacitatea, echipa trebuie să fie compusă în mod ideal din cinci până la opt membri, să nu aibă mai mult de doisprezece membri şi să aibă o componență adecvată. Este necesar ca echipa să fie compusă din oameni echilibrați ca abilități, stiluri de învățare şi calități personale, fiecare fiind aliniat la obiectivele care trebuie realizate şi la acțiunile de îmbunătățire care trebuie executate (vezi de asemenea Katzenbach şi Smith, 2001). Echipele eficace sunt caracterizate prin:

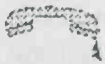
- Obiective clare pe care oamenii vor să le adopte.
- Coerență şi armonie.
- Acceptarea şi recunoaşterea diferențelor culturale, respect şi înțelegere reciprocă.

- Încredere deplină între membrii echipei.
- Abilitatea de a rezolva eficace problemele şi conflictele interne.
- Abilitatea de a învăţa colectiv din experienţe.
- Membrii echipei îşi cunosc atât propriul stil de învăţare, precum şi stilul celorlalţi membri ai echipei.
- Combinarea, pe de o parte, a unui număr de personalităţi diferite şi, pe de altă parte, a competenţelor necesare, amândouă fiind egal împărţite între toţi membrii echipei.
- Cunoaşterea şi acceptarea atât a propriului rol în echipă, precum şi a rolurilor celorlalţi membri.
- Un echilibru între rolul unei persoane în echipă şi funcţia acesteia în echipa respectivă.
- Un mediu de lucru armonios, unde oamenii se respectă, au încredere, se ascultă unii pe alţii şi îşi oferă un feedback folositor.
- Comunicare deschisă, astfel încât fiecare are acces la informaţiile relevante.
- Instruire continuă a membrilor echipei.
- Lideri care inspiră mai multă creativitate în cadrul echipei.

Rolurile în echipă stabilite de Belbin

După cum afirmă Belbin (1995), capacitatea şi capabilitatea joacă un important rol în componenţa echipei. Capacitatea se referă la cunoştinţele şi abilităţile oamenilor, demonstrate prin diplome, certificate şi experienţă. Capabilitatea se referă la criterii cum ar fi punctele forte, comportamentul, caracterul şi talentul. În teoria sa privind managementul rolurilor în echipă, Belbin distinge nouă roluri în cadrul acesteia. Aceste nouă roluri sunt explicate în Tabelul 8.2. Rolurile în echipă constau în personalitatea cu care fiecare membru contribuie la activtitatea echipei. Este important ca aceste roluri din echipă să fie împărţite egal între toţi membrii echipei, aşa încât să existe un echilibru între rolul în echipă şi cerinţele postului fiecărui membru. Membrii echipei trebuie de asemenea să ştie care sunt rolurile lor în echipă, precum şi rolurile celorlalţi membri ai echipei şi să le accepte. Folosind un chestionar (vezi Belbin, 1995), membrii echipei pot verifica ce roluri realizează mai mult sau mai puţin; pornind de la aceasta, ei pot controla calitatea echipei. John van Dam, membru al echipei de securitate din Business Jet, a completat acest chestionar. Din acesta rezultă că John joacă în echipa sa de securitate în primul rând rolul de *„Shaper"* şi în al doilea rând rolul de *„Monitor Evaluator"*. Acestea corespund cu cel mai important stil de învăţare al său, acela *„activ"* (vezi Figura 7.3). Atunci când se lucrează la dezvoltarea performanţei echipei este important de asemenea a se lua în considerare recomandările prezentate în următorul text încadrat.

Tabel 8.2

Rolurile în echipă stabilite de Belbin (Belbin, 1995)		
Tipul de rol în echipă stabilit de BELBIN	**Contribuţii**	**Slăbiciuni acceptabile**
DESIGNER	Creativ, imaginativ, comformist. Rezolvă probleme dificile.	Ignoră incidentele. Prea pre-ocupat să comunice cu eficacitate.
COORDONATOR	Matur, încrezător, un bun preşedinte. Clarifică obiectivele, promovează luarea deciziilor, delegă bine.	De multe ori este perceput ca manipulativ. Distribuie munca personală.
MONITOR EVALUATOR	Sobru, cu gândire strategică şi discernământ. Vede toate opţiunile. Judecă cu precizie.	Îi lipseşte forţa şi abilitatea de a-i anima pe alţii.
REALIZATOR	Disciplinat, de încredere, conservator şi eficient. Transformă ideile în acţiuni practice.	Cam inflexibil. Greoi în faţa noilor posibilităţi.
FINALIZATOR	Grijuliu la detalii, conştiincios, nerăbdător. Caută erori şi omisiuni. Livrează la timp.	Înclinat să se îngrijoreze degeaba. Evită să delege.
 **INVESTIGATOR DE RESURSE**	Extrovertit, entuziast, comunicativ. Explorează noi oportunităţi. Dezvoltă contacte.	Extrem de optimist. Îşi pierde interesul după ce entuziasmul iniţial a dispărut.
MODELATOR	Provocator, dinamic, lucrează mai bine sub presiune. Are o dorinţă puternică de a reuşi şi curaj de a depăşi obstacolele.	Predispus la provocări. Ofensează sentimentele oamenilor.
LUCRĂTOR DE ECHIPĂ	Cooperant, calm, receptiv şi diplomat. Ascultă, construieşte, evită conflictele.	Indecis în situaţii critice.
SPECIALIST	Hotărât, întreprinzător, devotat. Furnizează cunoştinţe şi abilităţi când resursele sunt rare.	Contribuie doar pe un front îngust. Se pierde în amănunte tehnice.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce trebuie să facă membrii echipei

Membrii echipei trebuie:

- Să fie încurajați să-și formuleze Balanced Scorecard-urile Personale și să armonizeze comportamentul propriu cu scopul comun al organizației.
- Să-și cunoască atât rolul propriu în echipă, cât și rolurile celorlalți membri ai echipei, pe care trebuie să îi accepte, să îi aprecieze și să îi respecte.
- Să se dedice obiectivelor comune ale echipei care sunt bazate pe scopul comun al organizației.
- Să se considere egali și responsabili.
- Să fie interesați și motivați.
- Să acorde prioritate mare perfecționării, dezvoltării și învățării continue.
- Să participe activ în activitățile echipei.
- Să se cunoască, să se înțeleagă, să aibă încredere, să se completeze și să se ajute reciproc.
- Să-și cunoască clienții interni și externi.
- Să comunice deschis și să mențină o atitudine flexibilă privitoare la influențele mediului extern.
- Să folosească liber informația de la ceilalți membri ai echipei.
- Să folosească experiența de la nivelul echipei în îndeplinirea sarcinilor cerute de propriul post.
- Să se supună deciziilor echipei.
- Să fie responsabili pentru propria contribuție, precum și pentru rezultatele echipei.
- Să privească problemele ca pe niște oportunități de îmbunătățire.
- Să fie conștienți că sunt responsabili pentru propria lor perfecționare.
- Să facă din perfecționarea, dezvoltarea și învățarea personală un stil de viață.

Dezvoltarea echipei

Progresul uman nu se face automat și nu este inevitabil... Fiecare pas spre țelul dreptății cere sacrificiu, suferință și luptă; activitate neobosită și grijă intensă a unor persoane devotate.

Martin Luther King, Jr.

Dezvoltarea echipei este organizată în faze și cicluri. Diferite aspecte joacă un anumit rol în timpul fazei inițiale (înainte ca echipa propriu-zisă să fie formată), mai mult decât în timpul procesului de formare. Dezvoltarea echipei poate fi împărțită în patru stadii (vezi Figura 8.1), care sunt adaptate după Tuckman și Jensen (1977):

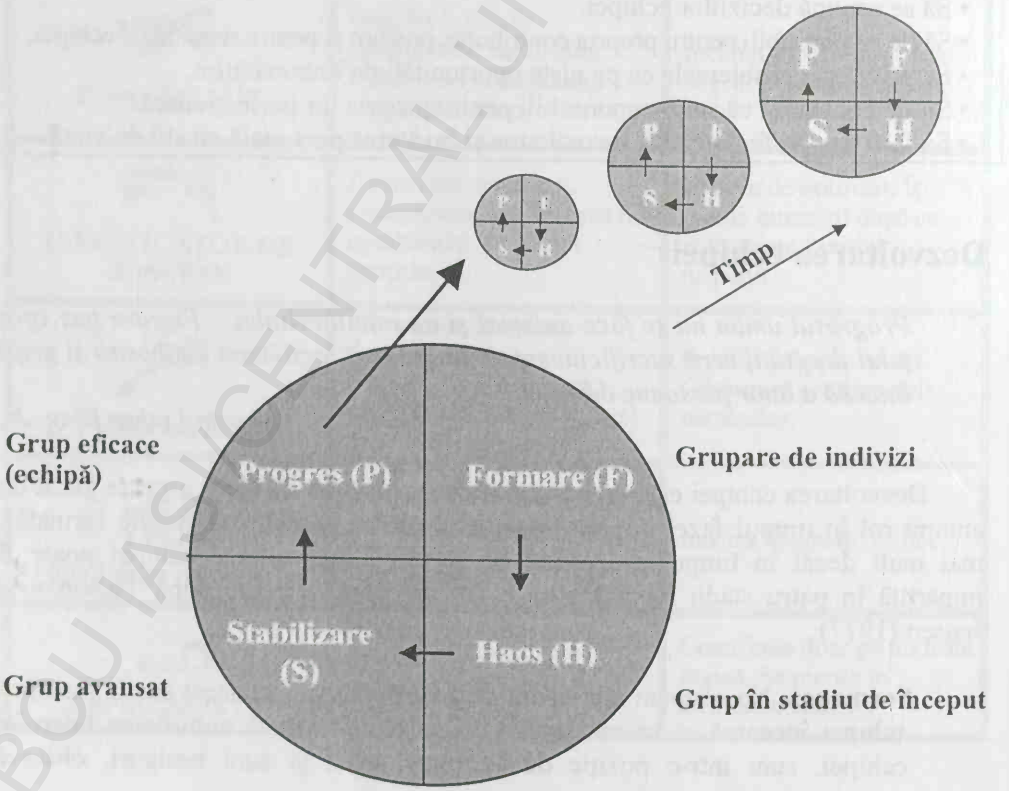
1. **Formarea.** Ne ocupăm aici de un *grup de persoane*. În acest stadiu membrii echipei încearcă să se cunoască unii pe alții, testează autoritatea liderului echipei, sunt într-o poziție de așteptare, ezită și sunt nesiguri, observă

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

comportamentul celorlalți colegi, încearcă să-și găsească locul în echipă și încearcă să se perfecționeze. Datorită unui comportament defensiv și uneori ostil, se poate ca în acest moment să nu se înregistreze nici un progres. În această fază se vorbește mult, dar oamenii au tendința de a nu se înțelege reciproc. Stilul preferat de leadership în această fază este stilul directiv (mai orientat pe sarcini decât pe relații). Liderul trebuie să faciliteze parcurgerea acestei faze de către membrii echipei prin:

- Ajutarea lor în realizarea sarcinilor și acumularea de cunoștințe;
- Stabilirea unui mediu de lucru deschis și sigur;
- Facilitarea cunoașterii între ei a membrilor echipei;
- Oferirea de explicații clarificatoare echipei cu privire la scop și la ce trebuie livrat clientului;
- Încurajarea participării tuturor membrilor echipei;
- Stabilirea unei structuri a echipei prin asistarea acordată la clarificarea sarcinilor și rolurilor;
- Stabilirea de norme interne care să reglementeze interacțiunea membrilor;
- Încurajarea unei comunicări deschise între membrii echipei.

Figura 8.1. Cele patru faze în dezvoltarea echipei



2. **Haosul.** Ne ocupăm aici de un *grup în stadiu de început*. În această fază, membrii echipei sunt conştienţi de lungul drum pe care îl au de parcurs pentru a atinge ţintele stabilite. Acum apar deseori sentimente de insatisfacţie, rezistenţă şi frustrare. Pot exista de asemenea conflicte, comportamente negative, competiţie pentru obţinerea atenţiei, conflicte de putere între membrii grupului şi management, neîncredere reciprocă, reacţii emoţionale faţă de sarcinile care trebuie rezolvate şi îndoieli asupra utilităţii acestora. Stilul de leadership în această fază este îndrumarea (un stil foarte orientat pe relaţie). Şeful echipei trebuie să acorde maximum de atenţie faţă de sentimentele de nemulţumire ale grupului, fără a le considera atacuri la persoană şi fără a le discuta de pe poziţii defensive. El/ea trebuie să uşureze trecerea membrilor echipei prin acest stadiu, prin:

   - Acordarea de asistenţă membrilor echipei pentru stabilirea de norme care să faciliteze comunicarea eficace;
   - Discutarea modului de luare a deciziilor în echipă;
   - Încurajarea membrilor echipei în împărtăşirea ideilor acestora despre problemele existente;
   - Facilitarea reducerii conflictelor.

3. **Stabilizarea.** Ne ocupăm aici de un *grup în stadiu avansat*. Atmosfera în acest punct este mai puţin încordată. Cooperarea şi comunicarea s-au îmbunătăţit. Membrii s-au obişnuit unii cu alţii: au încredere, se acceptă şi se respectă unii pe alţii; în acest moment spiritul de echipă se formează gradual şi se dezvoltă un sentiment de unitate de grup. Acum au loc discuţii constructive. De asemenea, acum se dedică mai mult timp muncii propriu-zise decât rezolvării conflictelor dintre membrii grupului, ceea ce are un efect pozitiv asupra performanţei grupului. Stilul de leadership în această fază este acela de sprijinire (nu foarte orientat spre sarcini). În această fază, şeful echipei trebuie să se concentreze în special pe sprijinirea şi evaluarea eforturilor tuturor membrilor, pe îmbunătăţirea atmosferei de muncă, comunicare, cooperare şi îmbunătăţirea în continuare a relaţiilor din cadrul echipei. Liderul echipei trebuie să faciliteze trecerea membrilor echipei de această fază prin:

   - Discutarea deschisă a problemelor şi preocupărilor membrilor echipei;
   - Încurajarea membrilor echipei în furnizarea de feedback;
   - Stabilirea de sarcini privind luarea deciziilor prin consens;
   - Delegarea cât mai multor sarcini către membrii echipei.

4. **Progresul.** În acest moment există o *reală echipă* (un *grup eficace*) având o atmosferă de lucru creativă, strâns unită, care se autoconduce, cu o comunicare bună între membri, precum şi muncă intensă şi independentă pentru realizarea sarcinilor. Membrii echipei îşi cunosc punctele tari şi slabe şi se simt implicaţi, aceasta determinând un progres substanţial. În această

fază, stilul de leadership este de consiliere, acompaniat de căutarea permanentă de oportunități pentru îmbunătățirea cooperării. Șeful echipei trebuie să faciliteze parcurgerea acestei faze de către membrii echipei prin:

- Stabilirea unor obiective îndrăznețe în mod cooperant cu toți membrii echipei;
- Căutarea de modalități de creștere a abilității echipei de a excela în ceea ce face;
- Dezvoltarea evaluării continue a echipei;
- Recunoașterea contribuțiilor individuale;
- Dezvoltarea întregului potențial al membrilor prin îndrumare și feedback.

Fazele dezvoltării echipei indicate de Tuckman și Jensen (1977) – *forming, storming, norming* și *performing* – care sunt de asemenea utile pentru înțelegerea și facilitarea eficacității echipei sunt aranjate într-un proces secvențial. În realitate, dezvoltarea echipei apare mai des ca un proces ciclic în care fazele de formare, haos, stabilizare și progres reapar într-o formă oarecum diferită (vezi Figura 8.1). Mediul în care evoluează echipa și componența sa se schimbă continuu, ceea ce are impact asupra procesului de dezvoltare al echipei. Mai mult, după faza de progres, în care oamenii se bazează pe succesele obținute, echipa are tendința de a se lenevi, pierzând din eficacitate. Îndrumătorul (coach) trebuie să sesizeze acele momente în care dezvoltarea echipei stagnează și în grup apar tensiuni și să încerce să direcționeze grupul către faza următoare. Aici, atenția trebuie de asemenea să se îndrepte spre dinamica negativă a echipei, precum manipularea, frica și neîncrederea, rezistența la acțiune și jocurile de putere. Aceste probleme pot fi rezolvate prin îmbunătățirea încrederii reciproce, stabilirea unor coduri de conduită, feedback spontan, asocieri informale și creșterea implicării. Este important de reamintit că un grup de lucru nu trebuie confundat cu o echipă, deși aceasta se întâmplă adesea în practică. Figura 8.2 arată cele mai importante diferențe între cele două.

Remmerswaal (1992) identifică trei faze în dezvoltarea grupurilor: *grupul în stadiul de început, grupul avansat* și *grupul matur*. În conformitate cu punctul de vedere al lui Remmerswaal, un grup matur este o echipă. Figura 8.3 prezintă o verificare a echipei care indică comportamentul pe care aceste grupuri îl demonstrează în diferite faze ale dezvoltării lor (Hoevenaars, van Jaarsveld și den Hertog, 1995). Acest comportament este corelat cu următoarele dimensiuni: orientarea către rezultate, implicare și loialitate, abilitate de îmbunătățire și reînnoire, gândire furnizor-client, șabloane de comunicare, cooperare, managementul conflictelor, ghidare și îndrumare, maniere. Prin completarea acestui test de verificare a echipei, poate fi determinată faza în care se găsește un grup la un moment dat. Această verificare indică de asemenea ce poate fi făcut pentru a lucra ca un grup matur. Completați acest test de verificare al echipei și discutați rezultatele cu întregul grup. Încercați ca folosind rezultatele testului să implementați îmbunătățiri. John van Dam de la Business Jet a făcut aceasta pentru echipa sa de securitate, iar profilul rezultat al echipei este prezentat în figura 8.3. În majoritatea dimensiunilor echipa lui John nu a atins faza de maturitate și nu poate, deci, să fie clasificată ca o echipă reală. Punctele de îmbunătățire derivate din completarea

formularului de verificare formează punctul de plecare pentru John şi colegii săi pentru lărgirea eficacităţii grupului.

Figura 8.2. Diferenţele dintre un grup de lucru şi o echipă

Grup de lucru	Echipă
• Scop individual	• Scop comun
• Fiecare este responsabil pentru o parte din rezultat	• Fiecare este co-responsabil pentru rezultatul final
• Cooperarea nu este necesară	• Cooperarea este necesară
• Puţină comunicare	• Multă comunicare
• Întregul este mai mic decât suma părţilor	• Întregul este mai mare decât suma părţilor
• Leadership de ghidare şi control	• Leadership de îndrumare (coaching)
• Număr deschis de membri ai echipei	• Număr stabilit de membri ai echipei
• Învăţare individuală	• Învăţare colectivă

Figura 8.3. Stadiile de dezvoltare ale unui grup (Hoevenaars et.al, 1995)

	Dimensiunea	Grup de început	Grup avansat	Grup matur
Accentul cade pe grija pentru producţie	*Orientarea spre rezultate*	O persoană este bine informată despre ţintele şi performanţele grupului şi ştie cum să măsoare şi să îmbunătăţească performanţele.	Puţini oameni cunosc ţintele şi performanţele grupului şi ştiu cum să măsoare şi să îmbunătăţească performanţele.	Fiecare membru al grupului este bine informat despre ţelurile şi performanţele grupului şi ştie cum să măsoare şi să îmbunătăţească performanţa.
	Implicare şi loialitate	Membrii grupului nu sunt foarte interesaţi de funcţionarea companiei în acest moment sau cum va funcţiona în viitor şi fac doar ce se aşteaptă de la ei.	Membrii grupului citesc informaţia trimisă lor şi uneori pun întrebări conducerii despre ea. Uneori, sunt dispuşi să facă ceva în plus, doar dacă sunt compensaţi corespunzător.	Membrii grupului cunosc bine organizaţia şi sunt interesaţi de felul în care va funcţiona în viitor. Ei ajută şi gândesc activ despre organizaţie şi ţin la munca lor.
	Capacitate de îmbunătăţire şi înnoire	Grupul nu este interesat de îmbunătăţire/înnoire, nu oferă idei şi nu este deschis la sugestii.	Uneori membrii vin cu propuneri de îmbunătăţire (de exemplu, având o cutie pentru sugestii), rămân neprietenoşi când alţii au un plan de îmbunătăţire, blamează pe alţii pentru eşecurile lor.	Grupul oferă ideile şi sugestiile proprii pentru îmbunătăţirea sau înnoirea echipamentului, metodelor de lucru şi/sau produselor. Ei se implică în aceasta de la început până la sfârşit.
	Gândire client-furnizor	Grupul nu îşi cunoaşte clienţii şi furnizorii, nu obţine sau nu furnizează informaţii despre reclamaţii, nu se simte responsabil pentru greşeli, şi membrii se blamează reciproc.	Grupul cunoaşte numele clienţilor săi prin feedback-ul din reclamaţii, încearcă să evite să facă aceeaşi greşeală de două ori şi are idee despre scopul clientului. Nu există contacte cu furnizorii, dar membrii grupului ştiu ce este în neregulă cu bunurile şi serviciile aprovizionate.	Grupul îşi cunoaşte şi îşi vizitează clienţii şi furnizorii, primeşte şi dă semnale directe despre reclamaţii şi discută problemele, nevoile şi cerinţele clienţilor. Grupul se simte responsabil pentru calitatea livrată.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	Dimensiunea	Grup de început	Grup avansat	Grup matur
Accentul cade pe grija pentru oameni	*Şabloane de comunicare*	Grupul nu înţelege nevoia de consultare între membrii săi sau cu alţii în scopul de a participa şi a ajuta la procesul de gândire. Grupul nu este prea interesat de felul în care rezolvă alţii problemele şi nu vrea feedback despre funcţionarea sa.	Membrii se întâlnesc în mod regulat „deoarece aşa se cere"; totuşi, nu prea ştiu exact ce este de discutat, nu iau iniţiativa de a include/informa persoane din afara grupului, dar cer să-şi expună punctul de vedere, se îndoiesc de feedback-ul primit în ce priveşte funcţionarea şi vor să înveţe de la alţii doar când le convine.	Membrii grupului iau iniţiativa de a delibera, implică persoanele/departamentele necesare, doresc să audă/înveţe de la alţii cum se rezolvă anumite probleme şi aşteaptă feedback în legătură cu activitatea grupului.
	Cooperare	Grupul nu are alcătuirea potrivită. Membrii nu sunt interesaţi unii de alţii şi nu se pot înlocui unii pe alţii. Ei lucrează pentru sine, realizându-şi sarcinile. Şeful grupului poartă toată responsabilitatea. Noii angajaţi încearcă să se descurce singuri.	Membrii sunt perfect conştienţi de caracteristicile şi capacităţile fiecăruia şi le iau în consideraţie, se pot înlocui parţial unii pe alţii, încearcă să mărească capacitatea de a schimba informaţii şi încearcă să-i înveţe anumite activităţi pe noii colegi. Restul trebuie să fie externalizat.	Între membrii grupului sunt legături puternice, membrii sunt respectuoşi unii cu alţii, se pot înlocui reciproc în cazul unor absenţe. Noii colegi sunt bine primiţi şi integraţi fără probleme.
	Managementul conflictelor	Opiniile şi comportamentele contradictorii nu sunt deschise discuţiilor, fiind evitate. Dacă nu pot fi evitate ele devin certuri. Membrii nu cedează şi situaţia stagnează.	Opiniile şi comportamentele contradictorii pot uneori să fie discutate depinzând de influenţa diferiţilor membri ai echipei. Unii membri de obicei pierd, în timp ce alţii nu pierd aproape niciodată.	Opiniile şi comportamentele contradictorii sunt discutate deschis întotdeauna şi conduc la îmbunătăţiri. Persoanele sunt doritoare să facă concesii în beneficiul întregului grup.
	Ghidare şi îndrumare	Grupul necesită ghidare asupra sarcinilor şi responsabilităţilor. Acţiunile corective trebuie luate de sus în jos. Membrii grupului nu-şi exprimă nevoia de instruire, ei iau parte doar la instruirile obligatorii.	Membrii grupului au în mod regulat îndoieli sau dezacorduri şi au deci nevoie de ghidarea managementului pentru a lua decizii. Ei participă la toate programele de instruire propuse de management, dar nu vin cu idei proprii de programe de instruire.	Grupul se poate conduce singur în legătură cu sarcinile, responsabilităţile şi comportamentul. Membrii săi se corectează între ei când este necesar, indică nevoile educaţionale şi sunt instruiţi într-un domeniu vast.
	Maniere	Cum trebuie să fie comportamentul nu este subiect de discuţie. Nu se menţionează nimic despre reguli şi norme. Nu există nici o bază pentru încredere; membrii nu îndrăznesc să admită greşelile proprii. Ei vorbesc adesea depreciativ despre ceilalţi. Interesele personale prevalează asupra intereselor grupului.	Sunt puţine norme şi reguli comune în grup, dar nu este totul supus discuţiei. Creşte încrederea reciprocă, dar anumite greşeli sunt analizate superficial de frica unor remarci negative. Viziunea, care combină interesele proprii cu interesele grupului, este întărită.	Manierele şi comportamentul sunt deschise discuţiilor. Regulile sunt clare pentru toţi. Există o bază largă de încredere, greşelile sunt raportate spontan şi discutate pentru a învăţa din ele. Interesele grupului rezultă natural din interesele proprii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Comunicarea interpersonală

Ascultarea este începutul înțelepciunii; învățarea înseamnă să asculți cu eficacitate.

Hubert Rampersad

Comunicarea interpersonală este un element esențial al lucrului în echipă și acționează ca un adeziv care leagă între ele elementele conceptului TPS. Diferențele de stil în comunicarea interpersonală între colegi, prieteni și alții sunt sursa lipsei de înțelegere, conflictelor, dezamăgirilor și oportunităților pierdute. Toate acestea sunt oportunități pierdute, care nu-și au locul în conceptul TPS. Scopul primordial al comunicării interpersonale este crearea înțelegerii reciproce. Pe lângă aceasta, următoarele scopuri ale comunicării joacă și ele un rol:

- Stimularea învățării colective; actualizarea, împărtășirea și schimbarea de cunoștințe; actualizarea continuă a cunoștințelor angajaților și crearea transparenței în comunicare.
- Stimularea cooperării și sentimentului de interese comune (Noi) și impulsionarea oamenilor spre acțiune.
- Definirea normelor și valorilor organizaționale; influențarea părerilor și a atitudinilor oamenilor; cultivarea înțelegerii față de schimbare și îmbunătățire.
- Dezvoltarea deprinderilor precum abilitatea de a asculta corect, de a stabili priorități, de a planifica activități și altele.
- Oferirea și primirea feedback-ului.

Astfel, comunicarea interpersonală ține de lărgirea cunoștințelor (învățarea) și, ca rezultat, de schimbarea atitudinii și a comportamentului oamenilor. Următoarea afirmație a managerului executiv Robert Staubli ilustrează importanța comunicării interpersonale și a abilităților sociale corelate:

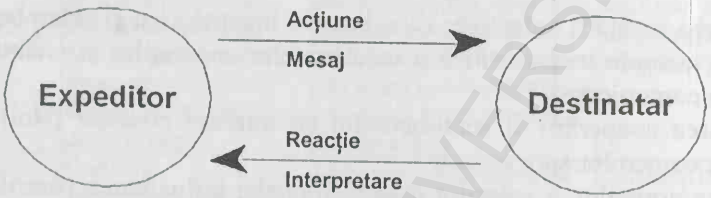
Sunt motive bine întemeiate pentru a pune mai mult accent – unii spun poate un accent disproporționat – pe dezvoltarea abilităților sociale. Pentru o companie medie pierderea estimată de afaceri potențiale variază între 30 și 50 procente, având drept cauză probleme comune, conflicte nerezolvate, bariere, relații întrerupte, spațiu insuficient pentru personal și lipsa posibilităților de dezvoltare. Eu cred că aceasta este o estimare prudentă. (Metro, 2002).

Procesul de comunicare

Învățarea cere controlul asupra procesului de comunicare (vezi Figura 8.4). Acest proces este format dintr-un emițător care transmite un mesaj către un receptor; acesta interpretează mesajul și transmite, în schimb, reacția lui la mesajul primit. Acest feedback dă transmițătorului oportunitatea de a confirma că mesajul a fost primit și înțeles. Comunicarea este deci un ciclu continuu de acțiune și

reacțiune. Este un proces constant de trafic în două sensuri. Când oamenii comunică, ei sunt alternativ emițătorul și receptorul mesajelor. Comunicarea este de succes doar atunci când receptorul interpretează mesajul primit în conformitate cu intenția emițătorului. După cum afirmă Evans și Russell (1991) comunicarea câștigă profunzime și valoare când putem crea o atmosferă de încredere, deschidere și respect reciproc, astfel încât să ne putem împărtăși între noi gândurile, sentimentele, emoțiile, sensibilitatea, intuițiile, încântarea, fericirea, idealurile și adevărurile. Acest proces poate fi primejduit de diferențele dintre șabloanele mentale ale emițătorului și receptorului. Acest șablon, sau modul personal de a vedea lucrurile, este creat de anumiți factori precum educația în familie și în școală, experiențele, normele și valorile.

Figura 8.4. Model de comunicare



În contextul echipei, comunicarea interpersonală cuprinde un proces de schimb de mesaje între membrii echipei. Acesta poate avea loc pe cale orală sau scrisă. Următoarea listă schițează elementele cheie ale comunicării orale:

- *Vorbirea (comunicare verbală).* Aceasta include modul în care sunt utilizate cuvintele, în propoziții lungi și complexe sau în propoziții scurte și simple; limba (de ex. română sau engleză) în care cineva vorbește; dacă cineva vorbește folosind forma EU sau forma NOI. Vorbirea denotă, printre altele, nivelul de educație și inteligență al unei persoane.
- *Variațiile de sunet.* Acestea sunt elementele care nu aparțin vorbirii propriu-zise, precum volumul, accentul, claritatea, ascuțimea, viteza de vorbire, râsul, plânsul etc. Din aceste elemente suntem capabili să deducem sentimentele oamenilor. Nervozitatea, de exemplu, este identificată prin viteza mare de vorbire și tonul ridicat al vocii.
- *Informația vizibilă (comunicare nonverbală).* Aceasta se referă la limbajul corpului, de exemplu când roșești de timiditate, devii palid de frică, te încrunți, râzi, miști capul, încrucișezi brațele, miști mâinile, modul cum ești îmbrăcat, jocul cu anumite obiecte în timpul discuțiilor lungi ș.a.m.d. Cercetările arată că mai mult de 70% din procesul de comunicare este nonverbal.

Comunicarea nonverbală poate fi împărțită în următoarele categorii:

- *Postura.* Aceasta include indicatorii posturii precum modul în care atârnă umerii (slabi, semn de inferioritate); capul ridicat (siguranță de sine,

mândrie); picioare încrucişate (încrezător), picioarele sub scaun (suspicios); capul căzut (lipsă de interes); alunecarea către partenerul de conversaţie (interesat, entuziast); şi alte forme de limbaj al corpului.

- *Expresii faciale.* Acestea sunt expresii ale feţei, precum ochii larg deschişi (uimit, siderat); clipitul ochilor (nervozitate); a privi pe cineva în ochi (interesat, atent); evitarea contactului vizual (nesiguranţă); gura ferm închisă (hotărâre); înroşire (ruşine, emoţie); paliditate (frică, furie); şi alte expresii.
- *Gesticularea.* Aceasta include acţiuni ce implică mâinile, precum mâinile în şolduri (superior); mâinile la spate (gânditor, pasiv); pumnii încleştaţi (supărare, furie, emoţie); mâna la gură (timiditate, nesiguranţă); capul sprijinit de mâini (gânditor); mişcare cu degetul arătător (atragerea atenţiei înspre ceva); aranjarea ochelarilor (ezitare); curăţarea ochelarilor (tragere de timp); şi alte gesturi.
- *Distanţa.* Reprezintă spaţiul dintre oameni în timpul comunicării. Majoritatea contactului interpersonal are loc la o lungime de braţ. Străinii în general păstrează o distanţă mai mare, în timp ce oamenii care se cunosc bine între ei stau în general la o distanţă de o jumătate de braţ.

Tabel 8.3.

Mesaje nonverbale care pot produce reacţii negative (Barton, 1990)		
Mesaje/Expresii nonverbale	**Semnale primite/transmise**	**Reacţia receptorului**
Managerul priveşte într-o parte atunci când vorbeşte cu un angajat.	Această persoană nu este atentă la mine.	Superiorul meu nu este preocupat să asculte problema mea sau pur şi simplu nu-l interesează.
Nu sesizează salutul unui prieten.	Această persoană este neprietenoasă.	Această persoană este inabordabilă.
Privire furioasă; adică, priveşte furios la o persoană.	Sunt furios.	Furie reciprocă, frică sau evitare depinzând de cine transmite semnalul.
Rostogolirea ochilor.	Nu sunt luat în serios.	Această persoană crede că este mai deşteaptă sau mai presus decât mine.
Răsuflat adânc.	Supărare/ aversiune sau neplăcere.	Opiniile mele nu contează. Trebuie că par prost sau plictisitor pentru această persoană.
Respiraţie grea (uneori acompaniată de fluturarea mâinilor).	Furie sau stres puternic.	Să evit această persoană cu orice preţ.
Contactul vizual nu este menţinut în timpul comunicării.	Suspiciune şi/sau incertitudine.	Ce are această persoană de ascuns?
Managerul încrucişează braţele şi se lasă pe spate.	Indiferenţă şi dificultate de a convinge.	Această persoană şi-a format deja opinia; opiniile mele nu sunt importante.
Managerul priveşte cercetător pe deasupra ochelarilor.	Scepticism sau neîncredere.	El sau ea nu crede ce îi spun.
Continuă să citească un raport în timp ce angajatul vorbeşte.	Lipsă de interes / atenţie.	Opiniile mele nu sunt suficient de importante pentru a atrage atenţia şefului meu.

Tabelul 8.3 prezintă felul în care mesajele negative nonverbale pot conduce la reacții negative (Barton, 1990). Înțelegerea mesajului de la emițător poate fi îmbunătățită prin:

- *Simplitatea stilului*; formularea pe înțelesul receptorului, cuvinte simple și propoziții scurte.
- *O structură ușor de recunoscut*; un argument clar cu o destinație clară.
- *Concizie*; fii la obiect, scurt.
- *Un stil stimulativ*; franchețe, întrebând, glumind, considerând cealaltă persoană de valoare egală.

Comunicarea interpersonală eficace este de aceea un ajutor important pentru implementarea cu succes a Balanced Scorecard-urilor Personal și Organizațional. Abilitățile de comunicare sunt, de asemenea, parte a profilului de competență a managerilor și angajaților. Comunicarea interpersonală implică, printre altele, să pui întrebările care trebuie, să asculți răspunsurile pe care le primești, și apoi să dai răspunsuri. Pentru a obține o comunicare reciprocă eficace, receptorul trebuie să asculte cu intenția de a înțelege, de exemplu, prin întrebări, concluzionări, explicații și o atenție mereu trează. Este responsabilitatea managerului de a crea un mediu de lucru unde comunicarea eficace poate fi dezvoltată. Aceasta se poate face cu ajutorul următoarelor mijloace:

- Fiți onest și deschis oferind tuturor informațiile necesare.
- Vorbiți despre NOI și nu despre EU și TU.
- Nu vă ignorați angajații.
- Cereți-le opiniile și părerile.
- Explicați-le dinainte de ce trebuie luate anumite măsuri.
- Ascultați atent și oferiți feedback constructiv.
- Puneți-vă în locul celeilalte persoane.
- Înțelegeți-vă angajații și întâlniți-vă cu ei la jumătatea drumului.
- Evitați remarcile egoiste de genul „Anii mei de experiență arată că...", „Știu eu despre ce vorbesc..." și altele asemenea.
- Subliniați obiectivele.
- Nu căutați un țap ispășitor.

Abilități de comunicare interpersonală

Cele mai importante abilități de comunicare interpersonală pot fi rezumate în: *a asculta, a întreba, a construi pe baza ideilor celorlalți, a argumenta în mod constructiv, a clarifica, a concluziona, a-i implica pe ceilalți, a arăta apreciere, a oferi și a primi feedback, a negocia constructiv, precum și managementul conflictelor* (Rampersad, 2001A; PA Consulting Group, 1991). Aceste abilități vor fi descrise pe scurt în această secțiune.

BCU TIMIȘOARA - UNIVERSITY LIBRARY

Ascultarea

Ce este aceasta?

Comunicarea interpersonală începe cu o ascultare corectă. Ascultarea este mai importantă decât vorbirea. Există o diferență între a asculta și a auzi. Când cineva ascultă, cuvintele sunt înregistrate activ și procesate în creier, iar apoi folosite. Când cineva aude, cuvintele sunt înregistrate în creier, dar nimic nu se întâmplă cu ele. Ascultarea poate deci să fie definită prin a auzi, a înțelege, a-și aminti și a face ceva în legătură cu aceasta. Astfel, ascultarea corectă înseamnă învățare eficace. Tabelul 8.4 prezintă diferențele dintre ascultătorii buni și ascultătorii slabi. Ca urmare a ascultării slabe miliarde de dolari sunt pierduți anual datorită: scrisorilor care trebuie reformulate, întâlnirilor amânate, conflictelor de muncă, prezentărilor de vânzări eșuate ș.a.m.d. (Evans și Russell, 1991).

Tabel 8.4

Ascultători buni și ascultători slabi	
Ascultători buni	**Ascultători slabi**
Tac atunci când altcineva își exprimă opiniile, încearcă să înțeleagă ce vrea cealaltă persoană să exprime și pun întrebări pentru clarificare.	Întrerup vorbitorul înainte ca el să termine ce a avut de spus.
Manifestă comportament nonverbal cum ar fi: înclină capul drept aprobare sau privesc persoana direct înclinându-se către ea.	Manifestă comportament nonverbal cum ar fi: se joacă cu obiecte, se leagănă sau se uită la ceas.

Alte asemenea comportamente care denotă *obiceiuri nedezvoltate de ascultare* sunt prezentate mai jos (Thomas, 1996; Rampersad, 2001A):

- Nu acordați atenție, vă gândiți la altceva, vă jucați cu hârtia de pe birou sau întrerupeți conversația răspunzând la telefon.
- Vă prefaceți că ascultați.
- Ascultați atâta timp cât aveți ceva de spus, apoi nu mai ascultați și vă grăbiți să întrerupeți cealaltă persoană, când se ivește următoarea oportunitate.
- Suprasensibilitate emoțională și prejudecată.
- Auziți ceea ce așteptați, vă gândiți că ați auzit ceea ce ați așteptat sau refuzați să ascultați ceea ce nu doriți să auziți.
- Vă concentrați pe diferențele de opinii, căutând o șansă de a ataca, ascultând intens ceva cu care nu sunteți de acord, în loc să vă concentrați asupra aspectelor pozitive.
- Deveniți dezinteresat de subiect, atunci când sunteți deviat de la subiect de cealaltă persoană.
- Ascultați doar faptele și nu ascultați întregul mesaj.
- Abandonați ascultarea când ceva este plictisitor și nu vă interesează.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Cum faceți aceasta?

Păstrați tăcerea, mențineți contact vizual, relaxați-vă și concentrați-vă pe ascultare când cealaltă persoană își exprimă opinia. Permiteți celeilalte persoane să încheie, deoarece oamenii ajung în general la ceea ce vor să spună la sfârșitul povestirii lor. Ascultați cu atenție vorbitorul folosind „timpul de ascultare a gândului" pentru a revizui ceea ce a fost spus. Timpul de ascultare a gândului este diferența între viteza gândirii și viteza de vorbire, ceea ce lasă posibilitatea să gândiți în timp ce ascultați. În general, ascultătorii gândesc cu o viteză de aproximativ 500 cuvinte per minut, iar un vorbitor obișnuit vorbește cu o viteză de 125 – 150 cuvinte per minut (Miller, Catt și Carlson, 1996). De aceea, procesăm mental cuvintele cu o viteză de patru ori mai mare decât viteza cu care în mod obișnuit vorbesc oamenii. Alte recomandări pentru ascultarea eficace:

- Ascultați în mod critic și foarte atent întregul mesaj; percepeți ideile, sentimentele, intențiile și faptele și extrageți cele mai importante teme.
- Amânați să vă exprimați opinia; nu trageți concluzii înainte ca cealaltă persoană să termine ce are de spus.
- Nu fiți distras de factori externi și de maniera de prezentare; concentrați-vă pe ce se spune, acordați atenție vorbitorului și arătați că ascultați cu atenție, prin păstrarea contactului vizual și arătând prin mijloace verbale și nonverbale că înțelegeți ce s-a spus.
- Concentrați-vă pe conținut și nu pe „ambalaj".
- Așteptați înainte de a reacționa; dacă reacționați prea devreme, sunteți în primejdie să ascultați cu mai puțină atenție și, ca urmare, să nu asimilați suficientă informație. Nu fiți tentat să întrerupeți de la prima ocazie apărută.
- Fiți pregătit să reacționați la idei, sugestii și remarci fără a le desființa.
- Nu vă concentrați pe ceea ce vă așteptați să auziți; nu anticipați ce va spune cealaltă persoană; lăsați cealaltă persoană să termine ce are de spus.
- Nu ascultați cu nerăbdare, defensiv sau agresiv.
- Suprimați-vă prejudecățile.
- Suprimați-vă nevoia de a reacționa emoțional la ceea ce s-a spus sau la ceea ce credeți că s-a spus.
- Încercați să organizați ceea ce auziți.
- Ocazional luați notițe, dar nu fiți distras de luarea constantă de notițe.
- Pregătiți-vă mental să începeți să ascultați.

Remarci care arată că ascultați cu adevărat

- Din cuvintele dumneavoastră înțeleg că... Este corect?
- Pe măsură ce vă ascult, se pare că sunteți foarte dezamăgit de...
- Doriți să spuneți că . . .?
- Dacă aceasta este situația, atunci noi trebuie să...

Formularea întrebărilor

Ce este aceasta?

Formularea întrebărilor vă oferă ocazia de a urmări informații faptice de la cealaltă persoană sau să aflați care este părerea cuiva despre un anumit subiect.

Două tipuri de întrebări de bază se pot distinge: *întrebări deschise* şi *întrebări închise*. *Întrebările deschise* sunt destinate a invita pe cineva să ofere o informare detaliată despre, de exemplu, opinii şi sentimente. Ele sunt folosite de asemenea pentru a implica oamenii într-o conversaţie. Întrebările deschise încep de obicei cu cuvintele *ce, cine, când, care, cum, de ce, unde*. Întrebările deschise invită şi stimulează participarea şi implicarea. Punând o întrebare deschisă, sunt disponibile toate posibilităţile de răspuns, ceea ce determină lărgirea şi aprofundarea contactului. Aceste întrebări sunt destinate, de exemplu, să ceară clarificări şi să stimuleze descoperirea personală. *Întrebările închise* sunt folosite pentru a pune accentul pe ceva anume sau pentru a primi răspunsul *da* sau *nu*. Cu aceste întrebări puteţi ghida conversaţia într-o anumită direcţie. Ele pot fi de asemenea folosite pentru a obţine rapid informaţii specifice. Din păcate, sunt mai puţin folositoare decât întrebările deschise deoarece răspunsul la acestea poate fi doar da sau nu. Pentru a obţine o imagine completă, este important să puneţi îndeosebi întrebări deschise.

Întrebările deschise şi cele închise pot fi subîmpărţite în următoarele tipuri de întrebări:

- *Întrebări informative:* întrebări destinate obţinerii informaţiilor curente.
- *Întrebări specifice:* întrebări care invită o persoană să gândească într-o anumită direcţie. Aceast lucru limitează posibilităţile de răspuns, ceea ce înseamnă că se obţine o informaţie limitată. Cu aceste tipuri de întrebări vă dovediţi abilităţile profesionale.
- *Întrebări cu alegere multiplă:* întrebări cu alternative de răspuns.
- *Întrebări sugestive:* întrebări în care răspunsul este deja sugerat; acestea sunt bazate pe aşteptările şi percepţiile celui care întreabă.
- *Întrebări în lanţ:* întrebări care sunt compuse din câteva întrebări la rând.
- *Întrebări despre opinie*; întrebări care cer opinia celeilalte persoane.

Cum faceţi aceasta?

Puneţi cât de multe întrebări deschise e posibil, pentru a creşte implicarea, a preveni incertitudinile, a extrage informaţia şi ideile valoroase şi a corecta punctele devenite învechite. Rezultatele unor astfel de întrebări sunt, de exemplu, discuţii mai la obiect, decizii mai bine fundamentate, ca şi dovada respectului şi interesului. Întrebări care trebuie evitate, atunci când se îndrumă echipele, sunt (Pareek şi Rao, 1990):

- *Întrebările critice şi sarcastice:* pentru a mustra cealaltă persoană ori pentru a pune sub semnul întrebării abilitatea ei, ceea ce creează o prăpastie între lider şi subalterni. Acest tip de întrebări poate conduce la ranchiună, ostilitate şi suprimarea ideilor. De exemplu, „De ce ai depăşit termenul pentru încheierea acestei lucrări?" conţine criticism, pe când „Poţi să-mi explici din ce cauză nu ai putut respecta termenul pentru încheierea lucrării?" este o invitaţie pentru a căuta cauzele întârzierii.
- *Întrebările supărătoare:* pentru a verifica dacă cealaltă persoană are dreptate sau nu; acest tip de întrebare sugerează o atitudine de superioritate din partea liderului.

- *Întrebările sugestive:* pentru a pune un răspuns greşit în gura angajatului şi a-l tenta pe angajat să dea acel răspuns. De exemplu, „Nu ai putut respecta termenul din cauza celorlalte probleme din companie?" Acestea conduc spre acele răspunsuri pe care şeful vrea să le audă şi, ca urmare, să ascundă examinarea atentă a problemei.

Exemple de tipuri de întrebări variate

- Întrebări deschise: Poţi să-mi povesteşti ceva despre asta? Ce vrei să spui? Cum funcţionează asta? Ce părere ai? Care este opinia ta despre asta? De ce se face aşa?
- Întrebări închise: Ai primit sau nu ai primit cartea? Este atmosfera de lucru din compania noastră bună sau rea? Vrei una verde sau una albastră?
- Întrebări informative: De când lucrezi acolo?
- Întrebări directe: Ce părere ai despre timpul de livrare? Ce părere ai despre mediul de lucru din organizaţia noastră?
- Întrebări pentru a alege: Doreşti un stilou roşu sau negru?
- Întrebări sugestive: Este şi opinia ta că . . .? Nu crezi de asemenea că. . .? Aprobi situaţia mediului de lucru, nu-i aşa?
- Întrebări în lanţ: Cum execuţi procesul? L-ai abordat pe Frank în legătură cu asta? El ce crede?
- Întrebări despre opinie: Consideri că aceste rezultate sunt semnificative?

Dezvoltarea ideilor altora

Ce este aceasta?

Oamenii generează continuu idei. Este important să fiţi capabil să dezvoltaţi ideile celorlalţi; din aceasta rezultă o creştere în numărul şi calitatea ideilor. A dezvolta ideile celorlalţi înseamnă să adoptaţi ideea unei persoane şi adăugaţi ceva care vă aparţine la această idee.

Cum faceţi aceasta?

Acordaţi credit ideii altcuiva şi sugeraţi apoi îmbunătăţiri şi completări. În acest fel, mai puţine idei se pierd şi mai multe soluţii bine gândite sunt obţinute. Aprecierea ideilor altcuiva produce, de asemenea, un sentiment de apreciere din partea persoanei care a avut ideea. Scopul dezvoltării ideilor altora este elaborarea, îmbunătăţirea şi transformarea ideilor altei persoane în acţiuni reuşite. Stimularea persoanelor printr-un premiu acordat celei mai bune idei poate produce sugestii folositoare.

Exemple de dezvoltare de idei

- Da, deoarece în acest timp vom avea şansa de a ne pregăti mai bine şi de a analiza câteva lucruri mai atent.
- Bună idee, John. Aceasta ne oferă oportunitatea de a achiziţiona pentru ...

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Argumentarea constructivă

Ce reprezintă aceasta?

Argumentarea constructivă face ca diferențele de opinii să fie exprimate într-o manieră pozitivă și într-un mod constructiv; aceasta determină o contribuție productivă la o discuție. Conversația este astfel lărgită, prin aceasta noi idei și opinii putând fi create.

Cum faceți aceasta?

Obiectați într-o manieră pozitivă și constructivă. Enunțați un alt punct de vedere și explicați de ce, în opinia dumneavoastră, prima idee nu poate fi acceptată. În acest fel, corectați declarații inexacte și oferiți puncte de vedere diferite. Făcând aceasta, veți obține o mai mare claritate, o mai bună implicare și un proces mai bun de luare a deciziilor.

Exemple de argumentare constructivă

- Aceasta poate fi adevărat, dar priviți din punctul de vedere al...
- În opinia mea, s-ar putea să nu fie o idee bună, deoarece este legată de...

Clarificarea

Ce reprezintă aceasta?

Interpretați și repetați clar și distinct cu cuvintele dumneavoastră ce a spus cealaltă persoană. Experiența arată că în aproximativ 50% din toate cazurile neînțelegerile apar deoarece afirmația celeilalte persoane nu a fost clarificată.

Cum faceți aceasta?

Întrebați pentru a fi sigur că ați înțeles ce a intenționat să spună cealaltă persoană. Astfel, interpretați ce a spus cealaltă persoană, repetați ce a spus cu propriile dumneavoastră cuvinte și verificați dacă este corect. În acest fel, veți avea mai puține neînțelegeri, o claritate mai mare, mai multe discuții obiective și o mai bună înțelegere a sentimentelor personale.

Exemple de clarificări

- Deci, pentru a nu lăsa nici un dubiu, dumneavoastră spuneți că . . .
- Astfel, cu alte cuvinte, dumneavoastră spuneți că . . .
- Dacă am înțeles corect ceea ce ați spus, aceasta înseamnă că . . .

Concluzionarea

Ce reprezintă aceasta?

Concluzionând ceea ce s-a spus și repetând ce a fost agreat veți crea ordine, claritate, structură, progres, calm și mai multă profunzime în discuții. Clarificarea implică un punct anume din discuție, în timp ce concluzionarea cuprinde întreaga conversație.

Cum faceți aceasta?

La începutul unei întâlniri faceți un sumar al celor mai importante subiecte ale întâlnirii anterioare. Din când în când, pe parcursul întâlnirii oferiți o analiză imparțială, necritică a legăturii dintre diferitele subiecte ale întâlnirii. Întrebați, ori de câte ori este necesar, dacă concluziile dumneavoastră corespund cu cele afirmate de participanți. De asemenea, oferiți o concluzie înainte de a trece la următorul subiect de pe agendă.

Exemplu de concluzionare

- Deci, să începem! În timpul întâlnirii anterioare, am discutat câteva soluții posibile și am eliminat alte câteva, așa încât în final au mai rămas trei soluții. Laura a rămas să cerceteze fezabilitatea soluțiilor rămase. Se potrivesc aceste concluzii cu ceea ce am discutat deja? Laura, poți te rog să ne prezinți rezultatele?

Implicarea celorlalți

Ce reprezintă aceasta?

Implicați pe ceilalți participanți într-o discuție astfel încât participarea lor activă să fie încurajată și sprijinită.

Cum faceți aceasta?

Verificați ca nimeni să nu fie omis din discuție. Implicați în discuție oamenii care au tăcut o perioadă mai lungă, punându-le o întrebare. În acest fel este stimulată participarea activă și, de asemenea, se creează un sentiment de încredere în sine și de puternică motivare.

Exemple de implicare a celorlalți

- John, nu ai spus nimic până acum. Ce părere ai despre această soluție?
- Frank, nu ai prea ieșit în față. Care este planul tău privind . . .?

Arătarea aprecierii

Ce reprezintă aceasta?

Arătați aprecierea în timpul unei discuții astfel încât să stimulați îmbunătățirea performanței, motivarea mai puternică și un sentiment de încredere în sine.

Cum faceți aceasta?

O metodă pentru încurajarea angajaților în îmbunătățirea performanței este exprimarea aprecierii sincere, ori de câte ori cineva realizează ceva și obține rezultate. Indicați clar ce anume apreciați și pe cine. Faceți aceasta când sunt prezenți și ceilalți, imediat după ce performanța a fost realizată. Aprecierea poate fi

un cuvânt de mulţumire sau un compliment pentru ceva făcut sau spus corect de cineva. Obiectivul aprecierii este de a arăta că aţi remarcat eforturile cuiva, de a stimula repetarea efortului şi de a încuraja pe ceilalţi să realizeze performanţe similare. Nu vă concentraţi doar pe vânarea greşelilor angajaţilor. Prindeţi-i în fapt şi când au făcut o treabă bună.

Exemple prin care se arată aprecierea

- Foarte bine, Jane! Acesta a fost un discurs foarte bun. Mulţumesc mult!
- În încheiere, aş dori să-i mulţumesc lui Fred pentru toată munca pe care a depus-o.

Oferirea şi primirea feedback-ului

Ce reprezintă aceasta?

Feedback-ul este o formă de comunicare prin care receptorul mesajului îl anunţă pe emiţător despre cum a fost receptat mesajul. Ca urmare, emiţătorul ştie ce efect are comportamentul său asupra celorlalţi. Comportamentul supărător poate fi corectat şi adaptat normelor cerute. Oferirea şi primirea de feedback implică redirecţionare, corectare şi complimentare. Ca urmare, cooperarea între membrii grupului devine mai deschisă şi mai eficace. Această abilitate se potriveşte, de asemenea, cu formatul sistemului de evaluare a performanţelor, „Feedback de 360°", care este un mijloc important pentru îmbunătăţirea activităţii angajaţilor (vezi Capitolul 6).

Cum faceţi aceasta?

În continuare este prezentat un ghid general. Feedback-ul:

- Descrie comportamentul care a condus la feedback; nu face o descriere a persoanei.
- Nu este oferit pentru a judeca o persoană, ci este menţionat pentru a obţine o îmbunătăţire.
- Este specific şi nu general; este clar, astfel încât receptorul înţelege mesajul său.
- Este atât în interesul emiţătorului, cât şi al receptorului.
- Este important doar dacă şi când receptorul este deschis să-l primească.
- Trebuie dat în maximum cinci minute.
- Nu este o discuţie.

În afară de aceste îndrumări, există anumite reguli atât pentru emiţător, cât şi pentru receptor. Cele mai importante reguli pentru furnizorul de feedback sunt următoarele:

- Clarificaţi dinainte ce vreţi să spuneţi şi culegeţi datele necesare.
- Începeţi cu punctele pozitive.
- Prezentaţi feedback-ul astfel încât să fie văzut ca oportunitate şi nu ca ameninţare.

- Fiți la obiect; enunțați clar ce efecte a avut comportamentul celeilalte persoane asupra dumneavoastră; de exemplu, „Remarca pe care tocmai ai făcut-o m-a iritat, deoarece am simțit că nu am făcut tot ce am putut pentru a rezolva adecvat problema."
- Fiți deschis și onest.
- Faceți descriptiv observațiile asupra comportamentului persoanei analizate (ceea ce vedeți) și nu judecați comportamentul (făcând evaluări): „În timpul întâlnirii nu ai fost prea vorbăreț. De ce?", și nu spuneți: „Participarea ta la întâlnire a fost sub medie, nu te-a interesat?"
- Transformați observațiile în termeni specifici de comportament, nu în atacuri la persoană sau judecăți generalizatoare: „Remarca pe care tocmai ai făcut-o m-a iritat", și nu: „Ești o persoană care dorește întotdeauna să fie în centrul atenției cu remarcile tale nepotrivite".
- Referiți-vă la evenimente care se întâmplă în acel moment ori s-au întâmplat de curând, precum: „Absența ta astăzi a fost deranjantă", dar nu: „Și în anii anteriori ai absentat frecvent".
- Dați posibilitate și celeilalte persoane să reacționeze; ascultați cu atenție și fiți deschis față de opinia sa.
- Arătați că aveți încredere în cealaltă persoană și încheiați conversația cu remarci pozitive privind viitorul.
- Apreciați oamenii pentru ceea ce sunt ei și nu doar pentru realizările lor.
- Fiți selectiv în oferirea feedback-ului; oferiți feedback-ul doar dacă cealaltă persoană beneficiază de el în acel moment.
- Extrageți concluzii și dați exemple specifice.

Cele mai importante reguli pentru receptorul de feedback sunt următoarele:

- Ascultați cu atenție înainte de a accepta feedback-ul; cereți clarificări atunci când ceva nu este clar.
- Nu intrați în defensivă sau nu începeți atacul; nu căutați explicații; feedback-ul este un proces de învățare.
- Acceptați feedback-ul și analizați de ce anume acționați în felul care v-a fost prezentat.
- Considerați că cel care oferă feedback-ul este binevoitor față de dumneavoastră; reprimați sentimentul că ați fost atacat.
- Nu manifestați sentimente negative; analizați feedback-ul cu emițătorul.
- Nu încercați să faceți glume sau să luați în derâdere; concentrați-vă asupra unei schimbări în mai bine.
- Concluzionați feedback-ul pentru a fi capabil să vă formulați observațiile.
- Puneți întrebări pentru clarificarea feedback-ului.
- Evaluați cu grijă utilitatea feedback-ului.
- Nu reacționați vehement sau agresiv față de feedback-ul negativ; adunați informații din el.
- Nu considerați feedback-ul drept critică.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Arătați apreciere față de emițătorul feedback-ului, deoarece el sau ea a avut curajul să vă ajute.

Negocierea constructivă

Ce reprezintă aceasta?

Negocierea constructivă este un proces în care oameni interdependenți, cu nevoi, interese sau obiective care intră în conflict, încearcă să găsească un compromis care va fi acceptabil pentru toate părțile, printr-un proces de negociere tactică. O astfel de negociere este caracterizată de asemenea printr-o recunoaștere a disputei, a beneficiilor reciproce, posibilitate a utilizării presiunilor de către părțile aflate în negociere și voință de a negocia. Negocierea constructivă este o parte esențială a lucrului în echipă (vezi și Mastenbroek, 1996; Schermer și Wijn, 1992). De fapt, deși membrii echipei au un obiectiv comun, uneori diferențele de opinii, antagonismele și conflictele de interese pot încă să se dezvolte. Prin negocieri constructive, membrii echipei se pot pune de acord asupra modului în care vor fi atinse obiectivele grupului.

Cum faceți aceasta?

În negocierea constructivă este necesar să luați în considerare următoarele reguli, așa încât partenerii de negociere să poată intra într-un proces care avantajează toate părțile:

- Pregătiți adecvat conversația.
- Căutați o cale de mijloc între negocierea dură (câștigul pe seama înțelegerii reciproce) și negocierea slabă (obiectivele personale sunt abandonate pentru a menține prietenia cu cealaltă parte). Continuați să aveți în vedere obiectivele, chiar dacă faceți concesii.
- Încercați să mențineți un echilibru al puterilor și nu rămâneți complet dependent de cealaltă persoană; negocierile nu înseamnă neapărat că o parte are mai multă putere decât alta.
- Ascultați activ și puneți-vă în locul celeilalte persoane; încercați să-i înțelegeți interesele și percepția asupra lucrurilor. Spuneți: *„Înțeleg perfect că dumneavoastră ...".* Cu toate acestea, nu uitați de propriile interese. Puneți întrebări deschise și, când este necesar, întrebări directe pentru a afla interesele celeilalte persoane. De asemenea, oferiți informația adecvată. Nu răspundeți la întrebări până nu ați înțeles exact sensul lor; cereți explicații.
- Luptați pentru un compromis din care să beneficieze ambele părți; căutați similarități în interese (beneficii reciproce) și combinați-le într-un mod flexibil. Spuneți: „Putem împărți lucrarea în așa fel încât toți să ...?"
- Căutați un mediu pozitiv și relații reciproce bune; separați oamenii de problemă. Fiți oameni de afaceri, și nu oameni obișnuiți sau emotivi. Nu vă concentrați pe comportamentul celeilalte persoane. Axați-vă pe subiecte față de care ambele părți sunt interesate.

- Nu negociați asupra pozițiilor din punctul de vedere al unei singure persoane, ci pe baza intereselor avute; nu puneți în primul rând obiectivul, ca și cum nu ați ceda un centimetru. O atitudine bătăioasă rareori vă recompensează, iar dobândirea prin forță a unui punct nu duce la rezultate favorabile.
- Alegeți din alternative diferite și folosiți criterii independente și obiective acceptate de ambele părți pentru a testa aceste alternative.
- Evitați un refuz direct al propunerii venite de la cealaltă persoană; scoateți în evidență punctele pozitive și exprimați-vă aprecierea pentru acestea. Dacă cealaltă persoană vă face o propunere, nu faceți imediat o contrapropunere. Reacționați la propunere punând întrebări și apoi prezentați propunerea ca o completare.
- Căutați semnale verbale și nonverbale de la cealaltă persoană, deoarece acestea pot fi o indicație asupra a ce anume găsește cealaltă persoană ca fiind important și ce nu.
- Fiți răbdător, optimist și prietenos; respectați cealaltă persoană și luptați pentru un sentiment pozitiv comun.
- Trageți concluziile; în acest fel, orice confuzie, situații dificile sau diferențe de opinii pot deveni transparente. În plus, concluzionările înseamnă a face acorduri concrete, ceea ce creează continuitate și ordine în discuție.

Tratarea conflictelor

Ce reprezintă aceasta?

Dacă diferențele dintre oameni sunt considerabile, negocierile sunt în general fără folos și apare conflictul. Un conflict este o ciocnire între oameni, determinată de atitudinea și comportamentul lor. Conflictele în echipă apar atunci când, datorită iritării sau diferențelor de opinii, doi sau mai mulți membri nu vor să coopereze în mod pozitiv. Diferențele în stilurile de vorbire, obiective în conflict, diferențe în stilul personal, ego-urile, diferențele de valori și norme, diferențele în interesul personal, lipsa de claritate, lucrul sub presiunea timpului și pretențiile asupra resurselor insuficiente pot toate să fie cauze de conflict. Tratarea conflictului sau modul în care acționăm asupra diferențelor pot uneori să fie mai dăunătoare decât conflictul în sine. În anumite cazuri, conflictul poate fi benefic, deoarece îi forțează pe angajați să-și evalueze propriile idei și astfel să dezvolte noi cunoștințe (Nonaka și Takeuchi, 1995). Dacă am fi mereu de acord unii cu alții, atunci nu ar fi nici un motiv de a pune întrebări asupra stării existente și a beneficia de pe urma schimbării. În managementul conflictului trebuie să fie întotdeauna o căutare continuă pentru echilibru între învățare și escaladarea conflictului.

Cum faceți aceasta?

Într-un conflict se pot distinge trei faze de escaladare (Bos și Hartig, 1998):

1. *Faza rațională.* Cazul este încă negociabil; cauza iritării este separată de problema analizată; părțile găsesc soluție fără ajutor din afară, dacă conflictul este recunoscut și există voință pentru o cooperare constructivă.

2. *Faza emoțională.* Părțile se învinuiesc una pe alta pentru conflict și eforturile se îndreaptă spre a forma coaliții.
3. *Faza de luptă.* Relațiile dintre părți sunt în mare pericol de a fi ireparabil distruse. Părțile încearcă foarte mult să provoace daune părții adverse, chiar cu costul unor pierderi.

Pentru a trata cu eficacitate conflictul este important de știut sensibilitatea celor implicați și în ce fază se află conflictul. Cinci stiluri de a manevra conflictul au fost schițate de Kor (1998):

1. Impunerea cu forța a propriei soluții dacă sunteți sigur că este cea corectă *(„a fi hotărât");*
2. Tolerarea ideilor celeilalte părți (*„a păstra pacea*");
3. Ajungerea la un compromis (*„a pacifica*");
4. Negarea faptului că se întâmplă ceva (*„a face pe neștiutorul*"); și
5. Analizarea împreună cu partea adversă a problemei și căutarea împreună a unei soluții acceptabile în beneficiul întregii echipe (*„a fi deschis și cinstit în negocieri").*

Nu există un stil ideal pentru managementul conflictelor. Preferința pentru un anume stil are mai mult de a face cu personalitatea și depinde de situația și de faza în care se găsește conflictul. O tratare reușită a conflictului cere aplicarea tuturor abilităților menționate mai sus, precum și un bun proces de negociere. Câteva reguli importante de rezolvare a conflictelor:

- Exprimați-vă orice nemulțumire cât mai curând posibil.
- Dacă sunt diferențe de opinie, discutați-le cu calm; nu reacționați emoțional și nu vă enervați.
- Ascultați și evaluați înainte de a trage concluzii.
- Căutați puncte comune cât de curând posibil.
- Acționați pentru a preveni ca un conflict între două persoane să devină o problemă a echipei.
- Preveniți reacțiile emoționale; nu vă enervați, nu începeți să țipați, nu deveniți gelos, nu arătați ură. Dacă este necesar, retrageți-vă pentru a vă calma.
- Nu faceți cereri și nu adoptați o poziție refractară și de nezdruncinat.
- Nu zăboviți prea mult timp în trecut; priviți viitorul.
- Fiți amabil.
- Negociați constructiv.

Un rezumat al abilităților interpersonale discutat în secțiunile precedente este furnizat în Tabelul 8.5.

Tabel 8.5.

Rezumat al abilităților interpersonale		
Obiectiv	**Rezultat**	**Tehnică**
Ascultarea		
Adunarea de informații.	Sunteți informat și înțelegeți mai bine.	Păstrați tăcerea, mențineți contact vizual, relaxați-vă și concentrați-vă pe ascultare când cealaltă persoană își exprimă opinia. Permiteți celeilalte persoane să încheie și apoi răspundeți. Încercați să vă imaginați în poziția celeilalte persoane; aceasta vă permite să înțelegeți mai bine subiectul discuției. Arătați celeilalte persoane că este tratată cu seriozitate și că încercați să o înțelegeți. Puneți întrebări pentru clarificare, repetați ce a fost spus cuvânt cu cuvânt sau folosind propriile cuvinte și căutați puncte de interes comun.
Formularea întrebărilor		
Obținerea de informații și idei valoroase și creșterea implicării.	Decizii mai bune și discuții mai concentrate pe subiect.	Prima dată, decideți ce doriți să obțineți prin întrebarea dumneavoastră și apoi puneți întrebarea potrivită. În al doilea rând, întrebați în așa fel încât persoana să se simtă confortabil și implicată în discuție.
Dezvoltarea ideilor altora		
Dezvoltarea și formarea ideilor.	Mai multe soluții gândite, și deci mai bune, și un sentiment de mai mare apreciere.	Exprimați aprecierea dumneavoastră pentru ideea celeilalte persoane și apoi adăugați ceva de la dumneavoastră.
Argumentarea constructivă		
Exprimarea opiniilor celeilalte persoane și corectarea afirmațiilor greșite.	Transparență, o mai bună luare a deciziilor și implicare.	Analizați ideile celeilalte persoane și oferiți o viziune alternativă. Oferiți argumentele pentru care o idee nu poate fi acceptată sau pentru care va eșua.
Clarificarea		
Asigurarea că ați interpretat corect ceea ce au spus ceilalți.	Mai multă transparență, mai puține neînțelegeri și mai bune abilități de ascultare.	Interpretați ceea ce a spus cealaltă persoană și verificați dacă ați înțeles corect. Repetați cuvintele celeilalte persoane exact cum ați înțeles.
Concluzionarea		
Crearea unei înțelegeri clare asupra celor mai importante puncte din discuția avută.	Claritate și structură în discuție.	Repetați cele mai importante decizii și acorduri din discuția anterioară.

Implicarea celorlalți		
Stimularea unei mai mari implicări și a unei participări active.	Creează mai bune abilități de ascultare, precum și încredere în sine și o mai puternică motivare.	Adresați-vă respectivei persoane pe nume și puneți-i o întrebare pentru a o implica în discuție.
Arătatarea aprecierii		
Încurajarea unei persoane să continue efortul cu aceeași intensitate și îndemnarea celorlalți să facă la fel.	Motivare și încredere de sine; inspiră obținerea de performanțe mai ridicate.	Arătați imediat și clar aprecierea dumneavoastră pentru o bună performanță. Este de preferat să vă arătați aprecierea în prezența celorlalți și să spuneți clar la cine și la ce se referă.
Oferirea și primirea feedback-ului		
Corectarea comportamentului supărător și ajustarea lui conform comportamentului cerut. Cooperarea în interiorul grupului devine mai deschisă și mai eficace.	Cooperare mai eficace și mai deschisă.	Decideți dacă veți oferi feedback sau nu și ce veți câștiga dumneavoastră și persoana respectivă. Dacă veți oferi și primi feedback utilizați regulile menționate anterior, adică fiți la obiect, deschis și cinstit; apreciați oamenii pentru ceea ce sunt ei ca persoane; nu exprimați sentimente negative; nu considerați feedback-ul ca fiind critică etc.
Negocierea constructivă		
După o deliberare pozitivă, se ajunge la înțelegerea dorințelor, intereselor și obiectivelor aflate în conflict; găsirea unui compromis care este acceptabil pentru toate părțile.	Mai multă claritate, mai puțină nervozitate și diferențe de opinii, performanță mai ridicată a echipei și o relație mai bună între părțile care negociază.	Furnizați o bună pregătire, un echilibru al puterilor și un climat pozitiv. Fiți răbdător și aplicați regulile menționate, adică nu aveți totală încredere în cealaltă persoană; luptați pentru un compromis de care să beneficieze ambele părți; fiți răbdător, optimist și prietenos etc.
Tratarea conflictelor		
Reducerea conflictelor care rezultă din comportament supărător și diferențele de opinii.	Mai multă claritate, mai puține neînțelegeri, mai mare implicare, cooperare eficace și performanță mai ridicată a echipei.	Verificați în ce fază se află conflictul și recunoașteți sensibilitatea celor implicați. Apoi, aplicați regulile menționate, adică ascultați și evaluați înainte de a trage concluzii, căutați puncte comune, preveniți reacțiile emoționale, fiți amabil etc.

Programarea Neuro-Lingvistică

Programarea Neuro-Lingvistică (Neuro-Linguistic Programming) este o teorie a autodezvoltării. În această abordare a învățării, modurile în care noi comunicăm unii cu alții sunt combinate cu elemente de lingvistică, neurologie și

biologie. Multe cărți valoroase au fost scrise pe acest subiect. Aici, voi face doar o scurtă introducere asupra conceptului de NLP și cum se leagă el de conceptul TPS. NLP este un proces de învățare care este o metodă eficace pentru creșterea capacității de învățare a organizației. Principiile de bază ale NLP pot fi rezumate, după cum urmează (Landsberg, 1999):

- Putem obține fiecare obiectiv pe care îl stabilim pentru noi înșine; prin învățare, putem de exemplu, să rezolvăm problemele mai eficace, să vorbim o altă limbă, să jucăm fotbal, ș.a.m.d.
- Pentru a ne dezvolta în direcția obiectivului nostru, noi trebuie: (1) să stabilim o imagine foarte clară a sa și (2) să ne mișcăm către acel obiectiv urmărind în mod conștient căile pe care alții sau noi le-am considerat folositoare în trecut.
- Ne vom perfecționa rapid doar dacă ascultăm atent feedback-ul pe care îl primim de la noi înșine și de la ceea ce ne înconjoară și dacă apoi ne adaptăm inițiativele la acest feedback. Acest principiu se aplică de asemenea la atitudinea mentală care este intercorelată cu scopul nostru personal.
- Un important element al acestor principii este abilitatea de a utiliza toate simțurile noastre. Comunicarea clară cu noi înșine și cu ceilalți cere mai mult decât simpla folosire a cuvintelor.

Pentru a concluziona, Programarea Neuro-Lingvistică implică trei principii esențiale:

Programarea: dezvoltarea unor principii, valori, comportamente și imagini mentale bine înrădăcinate și „programarea" minții pe baza lor.

Neuro: felul în care sunt folosite simțurile când adunăm, evaluăm, absorbim și digerăm cunoștințele.

Lingvistică: folosirea limbajului, simbolurilor și a metaforelor pentru a forma o imagine mentală.

Aceste principii ne conduc la concluzia că Programarea Neuro-Lingvistică este integral cuprinsă în filozofia Total Performance Scorecard.

Îndrumarea membrilor echipei (Coaching)

Multă educație este astăzi monumental de ineficace. Prea des le dăm tinerilor flori tăiate, când ar trebui să-i învățăm să-și cultive singuri plantele.

John W. Gardner

Îndrumarea membrilor echipei cuprinde asistență pentru dezvoltarea angajaților și modul optim de a lucra în echipă. Accentul în îndrumare este pe învățare,

dialog, lărgirea perspectivei angajaților și luarea de inițiative. Stilurile de învățare și abilitățile de comunicare interpersonală pe care tocmai le-am discutat sunt de o importanță decisivă aici. Scopul îndrumării este de a ajuta membrii echipei să adune cunoștințe și să câștige experiență. Este un mod de a-i motiva pe oameni să lucreze la capacitate maximă și să-și dezvolte abilitățile și cunoștințele care vor conduce la un comportament îmbunătățit. Este un proces de învățare în care ciclul de învățare al lui Kolb este repetat continuu. Prin îndrumare, membrii echipei învață constant ca rezultat al descoperirilor individuale, câștigă experiență, primesc feedback asupra funcționării echipei și învață despre utilizarea eficace a talentelor și abilităților tuturor. Dialogul structurat dintre liderul echipei și membrii echipei contribuie la motivarea angajatului, performanța îmbunătățită a echipei și o relație de lucru pozitivă între îndrumător și membrii echipei.

Îndrumarea este un mod de a transfera ușor abilități, cunoștințe și experiență și de a aduce pe angajați în punctul în care ei vor capitaliza la maximum abilitățile posedate. Îndrumarea membrilor echipei are succes atunci când oamenii din echipă obțin dezvoltarea personală și profesională prin încurajarea, sprijinul și ghidarea îndrumătorului lor. Pentru îndrumător este un succes atunci când membrii echipei își realizează sarcinile mai bine și preiau responsabilități și autorități delegate. Celelalte avantaje ale îndrumării sunt: mai multă creativitate și lucru în echipă, angajați motivați și o mai mare productivitate a muncii. Pentru a fi capabili să îndrumați cu eficacitate, următoarele condiții trebuie să fie prezente (Thomas, 1996):

- O atmosferă neamenințătoare.
- Spirit de întrajutorare și compasiune.
- Un climat de deschidere, încredere și respect.
- Dialog personal care este concentrat pe cooperare și pe lucrul în echipă.
- Concentrare pe obiective, evaluarea îmbunătățirii și feedback comportamental.
- Lărgirea cunoaștințelor despre sarcini.
- Accent pe punctele tari ale celorlalte persoane, precum și pe ce trebuie schimbat.
- Identificarea locurilor cu deficiențe care primejduiesc reușita îmbunătățirilor și realizarea țelurilor.
- Sprijin pentru a asigura că membrii echipei sunt dornici să-și asume responsabilitatea pentru sarcinile delegate.

Îndrumarea este, de asemenea, puternic corelată cu delegarea sau transferul de autoritate. Un bun îndrumător îi lasă pe ceilalți să facă majoritatea lucrurilor, investind responsabilitate și putere unde este mai multă nevoie de ele. Cele mai importante motive pentru care managerii nu delegă de obicei sunt (Thomas, 1996; Rampersad, 2001A):

- Voința de a continua să exercite autoritate și control.
- Dorința de a avea putere asupra celorlalți.
- Lipsa de încredere în abilitățile celorlalți.
- Teama că cealaltă persoană va face lucrul mai bine.
- Managerul dorește să atragă atenția superiorilor săi.
- Managerul dorește să facă el însuși anumite sarcini.
- Gândul că el sau ea pot face treaba mai bine.
- Opinia că postul este prea important pentru a-ți asuma riscuri.
- Gândul că ceilalți nu au abilitățile necesare pentru a-i îndruma.

Ideea că „îndrumarea are o influență pozitivă asupra autoghidării" este veche. Mary Parker Follet (1868–1933) a fost cea care s-a întrebat încă din 1930 cum de atâtea lucruri merg bine în organizații. După constatările lui Follet, aceasta s-a datorat faptului că șeful nu se amesteca! Deci, îndrumarea implică de asemenea neamestecul șefului, dar și împuternicirea. Împuternicirea cuprinde acordarea către angajați de autoritate, libertate, încredere și informații între anumite limite. Aceasta îi face să accepte responsabilitate și să-și dezvolte abilități pentru a lua decizii independente în scopul îmbunătățirii performanței. Anumite caracteristici importante ale angajaților împuterniciți sunt acelea că ei:

- Se simt responsabili pentru munca lor.
- Își aliniază țelurile personale la cele ale organizației.
- Învață continuu și împărtășesc cunoștințele lor celorlalți.
- Sunt critici cu ei înșiși, au încredere de sine și sunt motivați.
- Sunt bine instruiți, creativi și orientați către client.
- Își monitorizează și își îmbunătățesc continuu munca.
- Își găsesc noi țeluri și schimbarea este pentru ei o provocare.

Patru tipuri de comportament

Pentru a îndruma cu eficacitate este importantă cunoașterea comportamentului membrilor echipei. Literatura de afaceri dispune de numeroase modele pentru a explica diferențele de comportament, toate având în comun patru categorii principale. Cea mai populară teorie despre personalitate care lucrează cu patru categorii de comportament este cea a lui Geier și Downey (1989):

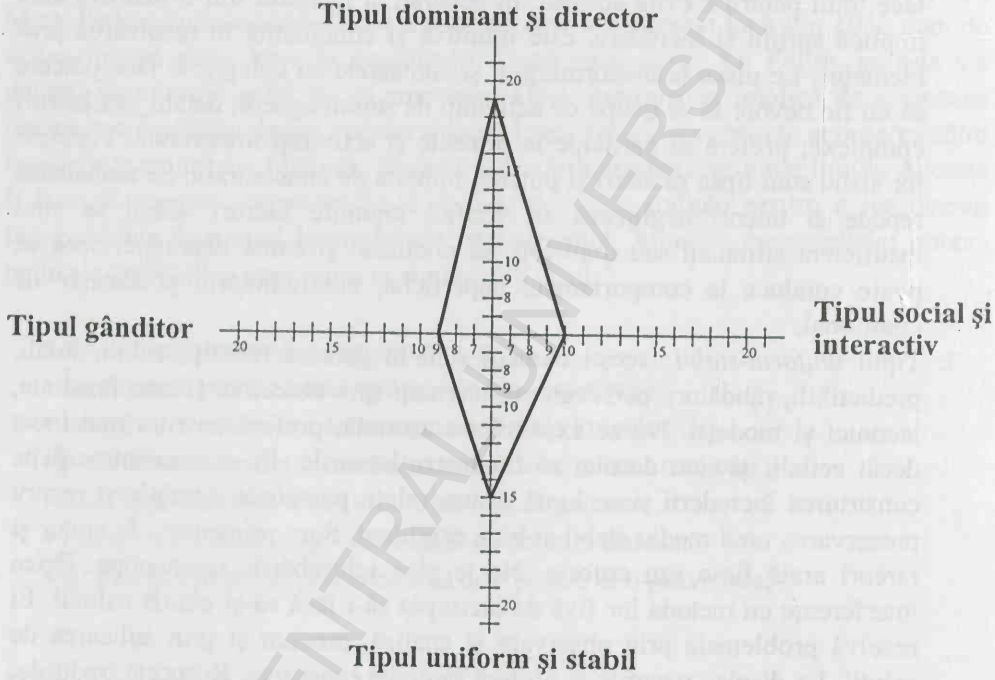
1. Tipul *dominant-director:* aceștii oameni sunt conduși de o dorință interioară de a conduce și de a lua „hățurile" în propriile mâini pentru a-și atinge țelurile. Ei au încredere de sine, o imagine pozitivă despre sine și un ego puternic; iubesc provocarea, au o voință puternică, sunt independenți și

orientați spre realizarea obiectivelor. Au tendința de a-i critica pe ceilalți și metodele tradiționale de lucru și le displace munca de rutină. Sunt pragmatici, au reacție și sunt energici. Le place să se simtă importanți și să impresioneze. Sunt încăpățânați și nerăbdători. Preferă să-i controleze pe ceilalți și uneori suportă cu dificultate sentimentele, opiniile și greșelile celorlalți. Calitatea de a ști să asculte este slab dezvoltată.

2. Tipul *social-interactiv:* aceşti oameni sunt vorbăreți, populari, convingători, impulsivi, entuziaşti şi le place să fie în centrul atenției. Ei au multă energie, au nevoie de recunoaştere socială şi le place să fie trataţi într-un stil iubitor. Ei încearcă să-i influențeze pe ceilalți într-un mod optimist și prietenos, axat pe rezultate pozitive. Cel mai mult le este teamă de umilirea în public și vor face totul pentru a evita aceasta. În general, ei lucrează într-o manieră care implică sprijin și încredere, este intuitivă și conciliantă în rezolvarea problemelor. Le place brainstorming-ul și contactele cu colegii; le face plăcere să nu fie nevoie să se ocupe de activități de supraveghere, detalii sau lucruri complexe; preferă să participe la proiecte și activități importante. Punctele lor slabe sunt lipsa răbdării și puterea limitată de concentrare. Se ambalează repede și uneori neglijează să verifice anumite lucruri. Când se simt insuficient stimulați sau implicați, se plictisesc și caută distracție, ceea ce poate conduce la comportament superficial, contradictoriu și excesiv de emoțional.
3. Tipul *uniform-stabil:* aceşti oameni sunt în general liniştiți, calmi, loiali, predictibili, răbdători, perseverenți, orientați spre obiective și spre rezultate, laconici și modești. Nu se exprimă cu ușurință, preferă un ritm mai încet decât ceilalți și sunt dornici să finalizeze lucrurile. Ei se concentrează pe construirea încrederii și se luptă pentru relații personale durabile și pentru prezervarea unui mediu stabil și bine echilibrat. Sunt prietenoși, de ajutor și rareori arată furie sau euforie. Ne le plac schimbările neașteptate. Orice interferențe cu metoda lor fixă de lucru pot să-i facă să-și piardă calmul. Ei rezolvă problemele prin observare și analiză, precum și prin aplicarea de soluții. Le displac riscurile și preferă sarcinile repetitive. Respectă tradițiile, nu se simt confortabil în situațiile conflictuale și adoră să formuleze reguli și să le implementeze.
4. Tipul *gânditor:* aceşti oameni sunt precişi, de încredere, independenți, grijulii, detașați, introvertiți, inventivi, perfecționişti și plini de resurse. Ei își asumă puține riscuri, preferă să aibă priorități clar stabilite, vor să știe ce ritm se așteaptă de la ei și sunt doritori să înțeleagă cum funcționează orice, pentru a judeca totul corect. Deoarece își conservă normele și valorile, așteaptă mult de la ei și de la ceilalți. Ei vor intra în acțiune doar atunci când au determinat ce sarcini și ce aspecte vor influența de fapt rezultatele dorite. Uneori le ia ceva timp înainte de a aduce în discuție anumite aspecte, deoarece au nevoie de obicei de informații faptice suplimentare.

Majoritatea oamenilor sunt un amestec al acestor patru tipuri. Decideți care tip vă seamănă cel mai mult și cum se leagă aceasta cu Balanced Scorecard-ul Personal. În plus reprezentați-vă tipul comportamentului personal prin intermediul unei diagrame și discutați aceasta în grupul dumneavoastră. Figura 8.5 arată tipul de comportament al lui John van Dam de la Business Jet. Acesta arată că John este cel mai mult un tip dominant-director, ceea ce corespunde de asemenea cu stilul său de învățare (activ) și rolul său (Modelator) pe care îl joacă în echipa de securitate de la Aeroportul Schiphol.

Figura 8.5. Tipul comportamental după John van Dam



Cum să îndrumi cele patru tipuri de comportamente

Managerul are nevoie să înțeleagă ce tipuri de comportamente are în echipă pentru a-i îndruma pe angajați cu eficacitate. Câteva sugestii interesante pentru îndrumarea informală a angajaților din fiecare tip de comportament sunt prezentate în Tabelul 8.6 (Thomas, 1996). În capitolul 6 s-a prezentat felul în care angajații pot fi îndrumați formal pe baza formularelor de analiză a performanțelor și a sistemului „Feedback de 360°" (vezi Anexele A și B).

Tabel 8.6.

Cum să îndrumi cele patru tipuri de comportamente (Thomas, 1996)	
Tipul Dominant-Director - Arătați-le cum să câștige; oferiți-le noi oportunități. - Aduceți varietate în modul lor de lucru și în proiecte. - Oferiți-le probe de gândire logică și dezvoltați-le abilitatea de a asculta lăsându-i, de exemplu, să repete cu cuvintele lor ceea ce s-a stabilit. - Oferiți-le informații în rezumat, fapte și puncte importante. - Discutați împreună țelurile și lăsați-i să le confirme verbal. - Permiteți-le să preia inițiative în cadrul corect, stabilit. - Faceți-i conștienți asupra consecințelor concluziilor pripite. - Acordați atenție față de realizările lor și lăudați-i referitor la ele. - Oferiți-le indicații când este nevoie, împreună cu date relevante. - Intrați într-o discuție despre un subiect în care aveți opinii diferite cu convingere și o atitudine pozitivă, dar bazându-vă pe fapte mai degrabă decât pe opinii. - Ajutați-i să aibă mai multă considerație față de sentimentele celorlalți.	**Tipul Social-Interactiv** - Sprijiniți nevoia lor de aprobare și de a face o bună impresie exprimându-vă entuziasmul cu privire la ideile lor și sprijinul pentru ele. - Evitați detaliile complexe. - Oferiți-le dovezi de gândire logică și dezvoltați-le abilitatea de a asculta încurajându-i, de exemplu, să repete cu cuvintele lor ceea ce s-a discutat. - Ajutați-i să realizeze un plan coerent pentru obținerea rezultatelor, bazat pe obiective. - Stabiliți limite timpului disponibil pentru discuții și sarcini. - Aduceți varietate în sarcinile lor și evitați sarcinile care implică repetiție. - Oferiți aprecierea dumneavoastră sinceră și complimentați-i referitor la performanță și îmbunătățiri. - Executați sarcinile împreună și îndrumați-i în luarea logică a deciziilor, astfel încât ideile lor să fie convertite în rezultate tangibile. - Nu vă manifestați agresiv față de ei și evitați discuțiile personale. - Fiți activ, stimulativ și mențineți un ritm alert.
Tipul Uniform-Stabil - Avertizați-i din timp despre eventualele schimbări și noile sarcini. - Convingeți-i cu argumente logice și oferiți-le dovezile și informația necesară. - Arătați-le că sunteți interesat de persoana lor. - Dați-le instrucțiuni și descrieri clare. - Complimentați-i referitor la răbdarea și perseverența lor. - Nu vă manifestați agresiv față de ei și evitați conflictele. - Lăsați-i să-i ajute pe alții. - Oferiți un mediu de lucru relaxat și prietenos. - Recunoașteți maniera lor de a ajuta pe ceilalți și dați-le feedback la momentul potrivit.	**Tipul Gânditor** - Abordați-i într-un mod indirect, neagresiv și grijuliu. - Arătați motivele pentru anumite decizii, explicați și oferiți o interpretare a principiilor care stau la baza deciziilor. - Lăsați-i să studieze îmbunătățirile și rezultatele altora înainte de a-și formula propriile decizii. - Complimentați-i referitor la modul corect și complet de a lucra. - Cereți explicații suplimentare și asistență în prevenirea conflictelor și a rezistenței. - Acordați-le timp pentru a filozofa, reflecta și a căuta răspunsul corect în limitele disponibile.

Stiluri de leadership

Cel mai primejdios mit despre lideri este că aceştia se nasc lideri – că este un factor genetic pentru leadership. Acest mit susţine că oamenii fie au anumite calităţi carismatice fie nu. Acesta este un nonsens; de fapt opusul este adevărat. Liderii mai degrabă se fac, decât se nasc aşa.

Warren G. Bennis

Ca şi lucrul în echipă, stilul de leadership decide de asemenea succesul conceptului TPS şi este un mijloc de influenţare a culturii organizaţionale. În plus, stilul de leadership influenţează sănătatea angajaţilor. Un studiu realizat recent la British·University Hospital în High Wycombe arată că neînţelegerile cu un manager ridică tensiunea arterială a unei persoane, ceea ce pe termen lung este dăunător pentru inimă (Metro, 2002). Acestea sunt doar câteva motive pentru a acorda atenţie leadership-ului. Au fost scrise multe cărţi asupra acestui subiect şi tema lor principală este că eficacitatea managerilor este determinată nu doar de caracteristicile personale şi de comportament, ci şi de cât de mult stilul lor de leadership este adaptat la situaţie. Acesta este cunoscut sub numele de leadership situaţional. Sunt două stiluri de bază de leadership: (1) axat pe sarcini (munca ce trebuie realizată) şi (2) axat pe relaţii. Când se axează pe sarcini, managerul se concentrează pe structurarea sarcinilor care trebuie realizate, indicând ce şi cum trebuie făcută munca. Aceasta implică:

- Determinarea de obiective şi ţinte pentru angajaţi.
- Organizarea şi distribuirea muncii.
- Furnizarea de resurse adecvate.
- Instruirea angajaţilor asupra modului de executare a sarcinilor.
- Verificarea calităţii muncii.

Când se axează pe relaţii, managerii se concentrează pe îmbunătăţirea satisfacţiei angajaţilor şi cultivarea unei atitudini fundamentale despre învăţarea în grup. Aceasta implică:

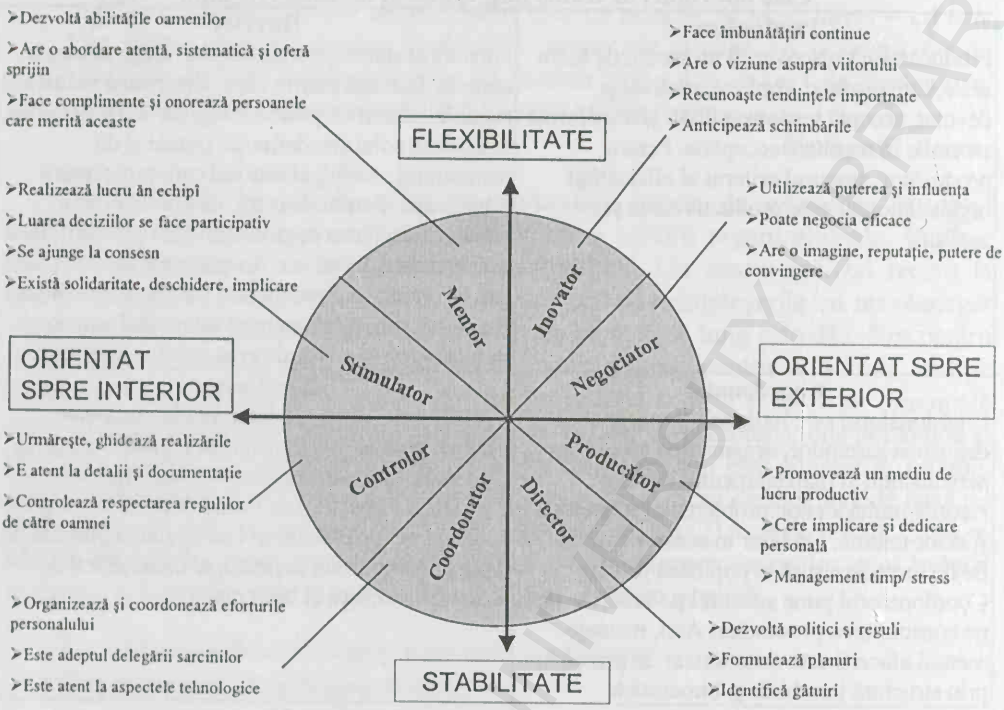
- Exprimarea aprecierii pentru angajaţi.
- Furnizarea de sprijin atunci când este necesar.
- Căutarea de sarcini care să se potrivească cu capabilităţile şi scopurile personale ale angajaţilor.
- Stimularea lucrului în echipă.
- Stimularea învăţării individuale şi în echipă.

Liderul eficace este acela care îmbină ambele stiluri de leadership şi poate realiza o mare diversitate de roluri. Literatura asupra acestui subiect include multe stiluri şi roluri de leadership. Între cele mai cunoscute este teoria lui Robert Quinn (1996). El distinge următoarele opt roluri de leadership: *producător*, *director*, *coordonator*, *verificator*, *stimulator*, *mentor*, *inovator* şi *negociator* (vezi Tabelul 8.7 şi Figura 8.6). Toate aceste roluri sunt strâns corelate; ele pot fi opuse sau complementare unul cu altul. Ele sunt clasificate în patru cadrane divizate de axele verticală şi orizontală ale flexibilităţii / stabilităţii şi, respectiv, ale orientării interne / orientării externe.

Tabel 8.7.

Cele opt roluri de leadership conform lui Robert Quinn	
Producător Producătorul promovează un mediu de lucru activ, este profund implicat, motivat şi devotat, acceptă responsabilităţi şi transformă sarcinile în rezultate acceptate. Pentru producător, singurul criteriu al eficacităţii organizaţionale este productivitatea şi profitul.	**Director** Directorul stabileşte obiectivele, alege strategia corectă, face aşteptările clare, determină politica şi regulile, identifică punctele înguste ale proceselor, selectează soluţiile, defineşte ţintele şi dă instrucţiuni. Astfel, el este cel care proiectează organizaţia. Pentru director, singurele criterii pentru eficacitatea organizaţiei sunt productivitatea şi profitul. Când ia o decizie, sunt luate în considerare rezultatul final maxim care se poate obţine. Angajaţii sunt recompensaţi doar când aduc o mare contribuţie la realizarea acestor obiective.
Coordonator Coordonatorul este îndeosebi preocupat de delegarea sarcinilor, organizarea eforturilor personalului şi managementul crizelor. Acordă multă atenţie problemelor tehnologice şi celor interne. Un lider în acest rol trebuie să fie de încredere şi să te poţi baza pe el. Coordonatorul pune accentul pe întreţinerea şi pe consolidarea proceselor. Aici, managementul afacerii este caracterizat în principal prin structură ierarhică şi birocratică.	**Verificator** Verificatorul ştie ce se întâmplă în companie, verifică dacă angajaţii respectă regulile, are grijă de detalii, face administrarea şi documentarea şi realizează inspecţiile de rutină. Verificatorul pune accentul pe întreţinerea şi consolidarea proceselor; managementul este în principal caracterizat de o structură ierarhică şi birocratică.
Stimulator Stimulatorul incită la cooperare, implicare şi solidaritate, realizează lucrul în echipă, rezolvă problemele angajaţilor, contribuie la dezvoltarea morală, arată o mare deschidere şi ştie să obţină consensul. Este un îndrumător, ghid şi companion. El poate iniţia procese de învăţare şi poate întări puterea colectivă a angajaţilor. Stimulatorul apreciază oamenii pentru ceea ce sunt ei.	**Mentor** Mentorul este în principal axat pe dezvoltarea abilităţilor angajaţilor printr-o abordare grijulie, de ajutor şi compasiune. El ascultă părerile angajaţilor săi, îşi exprimă aprecierea şi oferă complimente. Mentorul ajută angajaţii să-şi structureze viziunea aşa încât să poată privi dincolo de circumstanţele superficiale. El valorizează oamenii deoarece sunt oameni. Managementul afacerii este concentrat mai mult spre interior şi este flexibil. Importante sunt dezvoltarea resurselor umane şi schimbarea culturii.
Inovator Inovatorul face posibilă îmbunătăţirea continuă, are o viziune strategică asupra viitorului, recunoaşte tendinţele importante şi cerinţele pieţei, vede căile de satisfacere a acestor cereri, anticipează schimbările şi tolerează riscurile. Deasupra tuturor lucrurilor, ei sunt creativi şi inteligenţi şi pot vedea în viitor. La inovator importante sunt poziţia competitivă, expansiunea, îmbunătăţirea continuă, adaptabilitatea, inovarea şi soluţionarea creativă a problemelor.	**Negociator** Negociatorul este conştient politic, îşi foloseşte puterea şi influenţa pentru a obţine resurse din exterior şi poate negocia cu eficacitate. Aici, sunt foarte importante reputaţia şi imaginea. Negociatorul acţionează de obicei ca intermediar şi purtător de cuvânt.

Figura 8.6. Cele opt roluri de leadership propuse de Robert Quinn



Managerii de succes au abilitatea de a executa toate rolurile de leadership într-o combinație optimă care le echilibrează între ele. Textul încadrat care urmează arată relația dintre diferitele funcții ale organizației și rolurile cerute managerului.

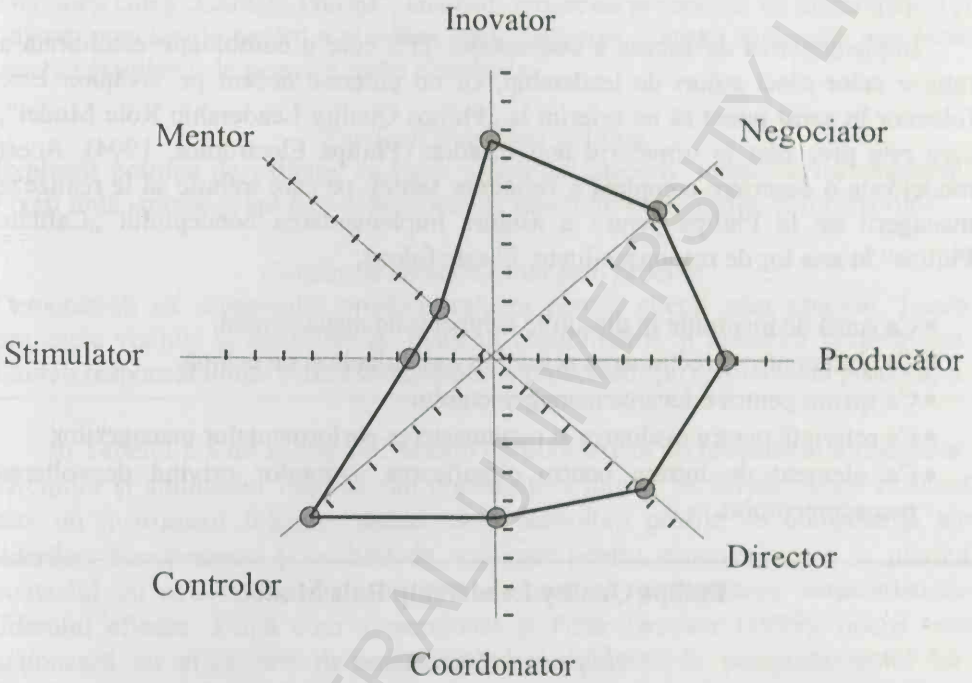
Funcții		**Roluri cerute managerului**
Întreprindere (funcția de producție)	→	Producător și Director
Organizare (funcția de control)	→	Coordonator și Verificator
Socializare (funcția de relații umane)	→	Stimulator și Mentor
Realizare (funcția de îmbunătățire)	→	Inovator și Negociator

Ilustrați într-o diagramă ce roluri realizați în organizația dumneavoastră și discutați aceasta cu angajații și colegii dumneavoastră. Îi puteți ruga să vă spună care sunt rolurile pe care, din punctul lor de vedere, le realizați și care sunt punctele dumneavoastră slabe; apoi încercați să faceți schimbări (feedback-ul de 360°). Cercetările arată că managerii care permit angajaților să îi evalueze au un scor mai mare la capitolul satisfacția angajaților.

Figura 8.7 arată profilul lui Frank Jansen, manager la Business Jet. Acest profil este bazat pe feedback-ul de 360° al echipei. Profilul lui Frank arată că este *verificator*, *coordonator*, *director*, *producător*, *negociator* și *inovator*. Totuși, are

lipsuri la abilități interpersonale. În Balanced Scorecard-ul Personal, care a fost deja menționat în Capitolul 3, unul dintre țeluri este „îmbunătățirea abilităților de leadership". Figura 8.7 arată clar care dintre domenii necesită îmbunătățire. În particular, el are nevoie să-și îmbunătățească abilitățile în rolurile de stimulator și mentor, pe care să le echilibreze cu celelalte roluri.

Figura 8.7. Profilul lui Frank Jansen



Wanrooy (2001) menționează patru stiluri de leadership care se bazează pe o abordare situațională și oferă direcție managerilor:

1. *Leadership de îndrumare*. Acesta include ajutarea, facilitarea, sprijinirea și ghidarea angajaților pentru a lucra mai bine.
2. *Leadership de inspirare*. Leadership-ul carismatic, entuziast și vizionar este important aici; împuternicirea este și ea parte a acestui tip de leadership.
3. *Leadership de servire*. Liderul este în serviciul angajatului; lucrul în echipă, sentimentul că aparții de ceva, comportament grijuliu, reflecția și altruismul sunt importante aici.
4. *Leadership intrinsec*. Cele mai importante caracteristici aici sunt leadership-ul personal cu intuiție, deschidere, integritate, spirit și încredere că te poți baza pe el. Cel mai de seamă guru în acest domeniu este Stephen Covey (1993). În viziunea sa, liderul eficace crește de la dependență la independență și apoi către interdependență.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fijlstra şi Wullings (1998) menţionează un al cincilea stil de leadership, pe care îl numesc *leadership de inspiraţie,* care merge un pas mai departe decât cele menţionate până aici şi care este strâns legat de conceptul TPS. Un lider inspirat este capabil să întărească credinţa oamenilor în capabilităţile lor, să deschidă posibilităţi ascunse şi astfel să-i motiveze pentru a da maximum de performanţă. Ei sunt oameni caracterizaţi de înţelepciune, supunere, aderenţă la principii morale, rafinament interior, ambiţie personală etică şi respect faţă de ceilalţi.

Implementarea de succes a conceptului TPS cere o combinaţie echilibrată a tuturor celor cinci stiluri de leadership, cu un puternic accent pe învăţare. Este folositor în acest punct să ne referim la „Philips Quality Leadership Role Model", care este prezentat în următorul text încadrat (Philips Electronics, 1994). Acest model este o descriere completă a variatelor sarcini pe care trebuie să le realizeze managerii de la Philips pentru a asigura implementarea conceptului „Calitate Philips" în aria lor de responsabilitate. El este folosit:

- Ca sursă de inspiraţie în discuţiile echipelor de management.
- Ca ghid pentru direcţionarea acţiunilor individuale şi de echipă.
- Ca sprijin pentru educarea managementului.
- Ca referinţă pentru evaluarea şi recunoaşterea performanţelor managerilor.
- Ca element de intrare pentru planificarea acţiunilor privind dezvoltarea managementului.

Philips Quality Leadership Role Model

În primul rând clientul

Ascultaţi-vă clienţii şi căutaţi în mod activ opinia lor asupra valorii produselor şi serviciilor furnizate. Faceţi ca cerinţele clienţilor să fie vizibile în special celor care nu vin zi de zi în contact cu clienţii. Unde este relevant, dezvoltaţi o relaţie strânsă cu clienţii şi căutaţi împreună cu ei îmbunătăţirea activităţii. Conduceţi procesul de tratare a reclamaţiilor.

Demonstraţi implicare

Introduceţi şi aplicaţi principiile şi metodologia „Calitate Philips". Participaţi în activităţi de îmbunătăţire şi de lucru în echipă. Demonstraţi valoarea noilor metode şi tehnici. Comparaţi prin Benchmarking procesul de calitate.

Valorizaţi oamenii şi stimulaţi lucrul în echipă

Aveţi grijă de dezvoltarea abilităţilor şi aptitudinilor oamenilor. Acordaţi instruire privind conceptul „Calitate Philips" şi îndrumare privind aplicarea lui. Monitorizaţi, evaluaţi şi recunoaşteţi performanţa oamenilor. Puneţi accentul pe lucrul în echipă şi puneţi succesul echipei înaintea realizărilor individuale.

Construiți parteneriate cu furnizorii

Clarificați conceptul „Calitate Philips" cu furnizorii, revizuiți-le capabilitățile, oferiți feedback, discutați despre îmbunătățiri și sprijiniți-i acolo unde este necesar. Recunoașteți îmbunătățirile în calitate obținute de furnizori și încurajați acțiunile de îmbunătățire comune.

Luptați pentru excelență

Mențineți calea „Calitate Philips", analizați progresul procesului de îmbunătățire și utilizați concluziile pentru a planifica noile inițiative. Căutați activ cele mai bune practici și utilizați-le pentru a întări abordarea.

Explicați și aplicați politica

Explicați politica de calitate, ca parte a politicii afacerii, tuturor celor implicați. Fixați ținte strânse și aplicați-le la procesele funcțiilor organizației și furnizorilor.

Conduceți îmbunătățirea prin procese

Demonstrați că organizația produce valoare pentru clienți prin procese. Faceți procesele vizibile și controlabile. Evaluați capabilitățile și măsurați performanța. Căutați responsabilitate pentru îmbunătățirea procesului și reproiectarea procesului.

În Tabelul 8.8 de la sfârșitul acestei secțiuni există un rezumat al atitudinilor, sarcinilor și abilităților liderilor din organizațiile în care se învață. Acest rezumat este un instrument folositor atunci când dezvoltați profile de competență ale liderilor. Funcționează și ca listă de verificare pentru managerii care au pierdut contactul cu activitatea. Dar, nu este destinat să generalizeze caracteristicile liderului eficace. După cum a menționat și Peter Drucker (1999), liderii care acționează cu eficacitate demonstrează mari diferențe în comportamentul lor. Aceasta face dificilă oferirea unui sfat general privind acest subiect și nu voi încerca asta. *Așa cum nu există un sfat specific privind cea mai bună strategie a organizației, nu există nici referitor la cei mai buni lideri.*

Tabel 8.8.

Rezumat al atitudinilor, sarcinilor și abilităților de lider din organizațiile care învață (Rampersad, 2003)

ATITUDINI ȘI SARCINI	ABILITĂȚI
- Este onest, de încredere și consecvent - Stimulează o atitudine fundamentală pentru învățare - Îi învață pe angajați cum să învețe și îi încurajează să împărtășească cunoștințele lor cu colegii - Trece prin viață considerând-o ca pe un proces permanent de învățare; se întreabă continuu: *„Ce pot să învăț din asta?"* - Stimulează atitudinea de a lucra mai inteligent în loc de a lucra mai mult	- Pune pe aceeași linie scopul personal cu comportamentul personal și cu scopul comun al organizației. - Îi poate face pe oameni să creadă în ei înșiși - Gândește conceptual fără să piardă contactul cu realitatea.

Rezumat al atitudinilor, sarcinilor şi abilităţilor de lider din organizaţiile care învaţă (Rampersad, 2003)	
- Nu ascunde şi nici nu încearcă să evite problemele - Nu ia asupra lui meritele celorlalţi, ci le oferă recunoaşterea meritată - Îi ascultă activ pe angajaţi şi îi respectă - Demonstrează constant prin propriile acţiuni şi cuvinte că nu este niciodată satisfăcut cu mai puţin decât îmbunătăţirea continuă - Îi ajută pe angajaţi să-şi păstreze încrederea şi respectul de sine şi le sprijină abilităţile - Îi ajută pe angajaţi să-şi asume responsabilităţile - Are abilitatea de a aduce la suprafaţă posibilităţile ascunse ale angajaţilor - Este orientat spre client, decis, orientat spre obiective şi ţeluri, energic şi deschis la schimbare - Este continuu axat pe dezvoltarea şi mobilizarea cunoştinţelor angajaţilor - Fixează graniţele între care angajaţii pot lua decizii independente - Încurajează independenţa angajaţilor - Îşi asumă riscurile bine calculate, este inovativ şi îndrăzneşte să accepte greşelile - Este răbdător, decis, pozitiv şi entuziast - Are curaj să-şi asume responsabilităţi şi ia continuu iniţiative - Îşi ţine cuvântul şi arată perseverenţă în obţinerea rezultatelor - Are perseverenţă şi putere de persuasiune - Este imun la stres şi radiază linişte şi calm - Dă angajaţilor un sentiment de siguranţă - Construieşte încredere şi respect şi este ataşat de oameni - Creează sinergie şi se asigură că sarcinile sunt executate armonios - Are sentimentul responsabilităţii - Demonstrează viziune pe care o răspândeşte decis - Demonstrează implicare, lasă libertate oamenilor dar se face vizibil când este necesar - Stimulează lucrul în echipă, bazat pe deschidere, încredere şi respect reciproc - Îşi arată aprecierea pentru contribuţiile celorlalţi - Creează un climat de plăcere, pasiune, devotament şi entuziasm - Propagă cunoştinţele şi învaţă din propriile greşeli - Permite ca argumentele să îi influenţeze deciziile şi se dedică complet obiectivelor comune - Este accesibil tuturor membrilor echipei, îi inspiră şi le dă feedback constructiv	- Ştie să scoată la suprafaţă ce este mai bun în ceilalţi - Este conştient de punctele sale tari şi slabe - Este un bun ascultător - Se poate pune în locul celorlalţi - Poate să implementeze norme şi valori astfel încât să dezvolte ideea de „noi" - Poate convinge angajaţii că drumul ales este cel bun - Poate construi o relaţie confidenţială - Poate lua şi implementa decizii - Poate colabora armonios şi poate transfera şi mobiliza cunoştinţe şi abilităţi - Poate trata constructiv confruntările - Poate planifica, comanda şi îmbunătăţi activităţile - Poate distinge ceea ce este important de ceea ce este mai puţin important - Poate echilibra bine priorităţile pe termen scurt şi pe termen lung - Poate comunica clar, deschis şi la momentul potrivit - Poate rezolva sistematic şi structurat probleme - Are talentul de a identifica tendinţele notabile şi poate să le anticipeze cu mult înainte - Poate impulsiona, motiva şi stimula oamenii - Poate menţine liniştea în organizaţie - Poate crea schimbare de atitudine bazându-se pe muncă intensă, muncă în echipă şi participarea activă a tuturor - Are o viziune personală şi poate transpune viziunea organizaţiei în obiective concrete şi viceversa

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Rezumat al atitudinilor, sarcinilor şi abilităţilor de lider din organizaţiile care învaţă (Rampersad, 2003)	
- Deleagă acordând deplină încredere (dă responsabilitate şi autoritate şi îi lasă pe oameni răspunzători de realizarea sarcinilor delegate) - Demonstrează angajaţilor cum contribuie activităţile lor la întregul afacerii - Îi inspiră pe angajaţi să stabilească ţeluri concrete, practice şi măsurabile şi să le realizeze - Îi stimulează şi motivează pe angajaţi să ia iniţiative şi să servească clientul - Menţine şi stimulează cu înţelegere relaţiile cu angajaţii, clienţii şi furnizorii - Creează situaţii în care oamenii au succese şi unde sunt responsabili pentru munca lor şi pentru aceea a celorlalţi - Adună oamenii împreună, stimulează învăţarea individuală şi în echipă şi inspiră schimbul intens de cunoştinţe - Îşi permite să fie judecat de către angajaţi pe baza sistemului feedback de 360° şi dă de asemenea feedback - Se înţelege bine cu oamenii şi ştie cum să-i stimuleze pe ceilalţi - Lasă intuiţia să influenţeze modul de rezolvare a problemelor şi de luare a deciziilor - Creează transparenţă în sarcini şi posturi - Creează circumstanţe în care oamenii au succes şi în care ei sunt responsabili pentru munca lor şi a altora - Îi ajută pe angajaţi să distingă între problemele principale şi cele secundare şi dă o mână de ajutor când este necesar - Este serviabil şi modest - Are standarde şi valori înalte pe care le promovează activ - Foloseşte un stil de management situaţional, flexibil; ia în considerare şi circumstanţele personale - Laudă angajaţii care lucrează bine şi acordă atenţie celor cu deficienţe - Stăpâneşte problemele şi are în vedere imaginea de ansamblu - Acceptă greşelile şi învaţă din ele - Preferă comunicarea faţă în faţă - Este un îndrumător proactiv.	- Este deschis şi onest, fără obiective ascunse - Are abilitatea de a decide încotro trebuie să meargă organizaţia şi poate distinge între visuri şi fapte concrete - Este inovativ şi îndrăzneşte să accepte greşelile - Dă direcţia, dar este deschis la sugestiile altora - Poate implementa norme şi valori, aşa încât se poate dezvolta un sentiment de companie - Poate motiva, inspira şi îi poate face pe oameni entuziaşti - Este deschis şi flexibil, dar în acelaşi timp, poate lua măsuri de forţă - Poate stimula procesul de învăţare - Are simţul umorului - Poate crea implicare şi cultiva o cultură participativă - Este carismatic - Poate evita conflictele şi negocia cu succes - Crede în sine şi în ceilalţi - Poate conduce întâlniri eficace de planificare, îndrumare şi evaluare a performanţelor cu angajaţii; pe baza acestora, poate să-i ajute continuu să-şi dezvolte potenţialul şi talentele - Poate evalua adecvat talentele şi deficienţele angajaţilor.

Conducerea cu eficacitate a întâlnirilor/şedinţelor

Într-o întâlnire reuşită poţi rezolva probleme, răspândi informaţie, poţi face ca părţile să se înţeleagă şi dezvolta idei noi. O întâlnire nereuşită este o pierdere de timp, este plictisitoare pentru cei prezenţi şi doar înrăutăţeşte lucrurile.

Julie Bick

După cum am văzut în secțiunile precedente, ședințele echipei se țin cu regularitate atunci când se urmărește ciclul TPS. În practică, întâlnirile tind adesea să fie nestructurate, haotice și prea cordiale; aceasta înseamnă, de obicei, că sunt pierdere de timp, bani și idei creatoare, ceea ce nu se potrivește cu conceptul TPS. Este de folos în acest moment să ne referim la rezultatele unui studiu recent privitor la ținerea ședințelor în Olanda (vezi următorul text încadrat). Este recomandabil să abandonați modul tradițional de conducere a ședințelor. Ținerea unei ședințe este un proces de învățare precum și un mijloc de comunicare în beneficiul împărtășirii, primirii și schimbului de cunoștințe, precum și de rezolvare a problemelor și de luare a inițiativelor. Pentru ca o ședință să fie eficace, următorul ghid trebuie urmat:

- Obiectivele ședinței sunt clare.
- Este o discuție deschisă.
- La ședință sunt prezente persoanele potrivite; invitați doar pe aceia care sunt indispensabili.
- Ședința este evaluată pe baza posibilităților de îmbunătățire.
- Este numit un președinte care să conducă ședința, o persoană care să scrie procesul verbal (secretar), o persoană care să cronometreze timpul (timekeeper), o persoană care să urmărească modul în care decurge ședința (process keeper). Această persoană are grijă ca oamenii să se asculte unii pe alții, să nu vorbească dezorganizat, brainstorming-ul să decurgă corect ș.a.m.d.
- Fiecare subiect de pe agendă este programat într-un anumit interval de timp.
- Timpul disponibil este împărțit pe durata unei săptămâni.
- Ședințele încep la timp.
- Ședința se încheie imediat ce obiectivul întâlnirii a fost atins.
- O agendă clară este formulată și fiecare subiect este împărțit în etapele anunț, informare și discuții. Aceste subiecte trebuie separate în timpul întâlnirii.
- Agenda este înmânată participanților înainte de ședință, așa încât fiecare să se poată pregăti pentru întâlnire.
- Agenda este urmărită.
- Nu este necesar consensul; dorința puternică de a ajunge la consens duce adesea la un proces de luare a deciziilor vag și încet, omoară inițiativele personale și provoacă confuzie privind responsabilitățile.
- Temele privind învățarea trebuie discutate la fiecare ședință.

Olandezii țin ședințe în valoare de 14 miliarde dolari S.U.A.

Olandezii țin foarte multe ședințe. În medie, un angajat olandez petrece un sfert din timpul său în ședințe. La managerii de nivel înalt acest timp poate ajunge la 80%, iar managerii de la cel mai înalt nivel se pare că nu fac altceva decât să participe la ședințe. Aceasta a fost evidențiat de un studiu recent al biroului Van Vree din Olanda. Concluzia acestui studiu este că, cu cât este mai înalt nivelul ierarhic al postului, cu atât angajatul va participa la mai multe ședințe. Costul anual al ședințelor în Olanda se ridică la aproximativ 14 miliarde dolari S.U.A. Această

cifră se bazează pe salariile participanților la ședințe; costurile de închiriere a sălilor de ședință și cheltuielile de călătorie nu sunt incluse în această cifră. Dintre toți angajații, cei guvernamentali sunt cei mai înrăiți. Un funcționar civil petrece o medie de 32 procente din timpul său de lucru în ședințe, iar un director general al unui departament din guvern petrece aproape jumătate din timpul său de lucru în ședințe, aproximativ 16 ședințe pe săptămână. Incluzând timpul de pregătire, aproximativ 70 procente din săptămâna de lucru sunt absorbite în ședințe. Din acest studiu efectuat în diferite departamente ale guvernului rezultă evident că 40 procente din funcționarii civili consideră că se întâlnesc prea mult. Chiar directorii generali din departamentele guvernamentale socotesc o treime din toate ședințele fără rost. „Dar nimic nu se face pentru a se schimba ceva," spune directorul biroului Van Vree. „Poate le este teamă că dreptul de a exista al afacerii lor va dispărea dacă se întâlnesc mai puțin".

Sursa: NRC Handelsblad, Amsterdam, 22 ianuarie 2003, p. 18.

Răspunsul la câteva întrebări tehnice este important pentru pregătirea și conducerea cu succes a ședințelor. Acestea includ:

- Ce subiecte vor fi discutate?
- Cine trebuie să participe și cine nu?
- Când și unde se va ține întâlnirea?
- Care sunt cerințele pentru sala de ședințe?
- Trebuie invitate persoane din exterior care să vorbească?
- A fost făcută agenda și a fost ea transmisă din timp tuturor participanților?
- Cine scrie procesul verbal (secretarul de ședință)?
- Cine cronometrează timpul (timekeeper)?
- Cine urmărește procesul de desfășurare a ședinței (process keeper)?

Tabelul 8.9 oferă o privire de ansamblu a celor mai importante activități, sarcini și roluri pentru conducerea eficace a ședințelor în contextul conceptului de Total Performance Scorecard.

Sumar al activităților, sarcinilor și rolurilor pentru conducerea cu eficacitate a ședințelor
Președinte
Înainte de ședință
1. Oferă componența adecvată a echipei.
2. Citește procesul-verbal al întâlnirii anterioare și formulează agenda și obiectivele întâlnirii actuale.
3. Transmite din timp invitațiile, agenda și informațiile suplimentare participanților și oferă o sală de ședințe adecvată.
4. Se pregătește pentru ședință.

În timpul şedinţei

1. Începe la timp.
2. Întreabă dacă au primit toţi informaţiile şi dacă pot fi prezenţi până la sfârşitul şedinţei.
3. Discută modul de înregistrare (cine va scrie procesul-verbal al şedinţei), obiectivele şedinţei şi contribuţia aşteptată din partea participanţilor.
4. Deleagă sarcinile de sprijin unor persoane care să cronometreze timpul şi să monitorizeze procesul de desfăşurare a şedinţei.
5. Parcurge în ordine agenda.
6. Dirijează procesul şedinţei prin următoarele activităţi: pune întrebări, rezumă opinii, cere şi opinia persoanelor tăcute, clarifică opinii, stimulează ascultarea, exprimă aprecierea, accentuează concluziile ş.a.m.d.
7. Oferă un sumar al celor mai importante puncte şi încurajează discuţiile axate pe realizarea ţelurilor echipei.
8. Pune întrebări de tipul: Cine are o sugestie? Cine este de acord şi cine nu? Cine are de făcut comentarii? Cine poate completa sau clarifica aceasta? Cine are contraargumente? Cine poate trage concluzii? Ce greşeli s-au făcut? Cum putem învăţa din ele?
9. Stabileşte relaţii între diferite idei şi stimulează comunicarea deschisă.
10. Cere informaţii, sugestii şi fapte, şi se concentrează pe ce trebuie realizat.
11. Nu tolerează întârzieţii, discuţiile private şi plecarea de la şedinţă.
12. Nu permite devierea de la subiect; determină clar cine şi ce face.
13. Acţionează pentru stimularea şedinţei dacă apare un blocaj.
14. Veghează ca toate informaţiile disponibile să fie accesibile tuturor participanţilor.
15. Păstrează neutralitate referitor la subiect şi la participanţi; îi tratează pe toţi în mod egal.
16. Nu discută decât un singur subiect de pe agendă la un moment dat.
17. Menţine o atmosferă relaxată, informală şi disciplinată.
18. Stimulează plăcerea şi diminuează tensiunile.
19. Încurajează oamenii să fie deschişi şi să-şi asume riscuri.
20. Consensul nu este întotdeauna necesar; face eforturi pentru unitate în scopul obţinerii unui ţel particular.
21. Permite momente de linişte pentru reflecţie.
22. Încearcă să găsească legături între idei diferite.
23. Se asigură că deciziile şi acţiunile sunt înţelese şi sunt notate.
24. Acţionează ca îndrumător; nu este dominator şi nu afişează o atitudine autoritară.
25. Întrerupe discuţiile perturbatoare.
26. În ultimele zece minute face un scurt sumar şi notează punctele de acţiune.
27. Încheie discuţia îndată ce subiectul a fost în întregime tratat.
28. Evaluează eficacitatea echipei.
29. Documentează lecţiile învăţate în timpul întâlnirii.
30. Stabileşte o dată pentru următoarea şedinţă.

Participanții

Înainte de ședință

1. Citesc procesul-verbal al precedentei ședințe, studiază agenda și se pregătesc pentru ședință.
2. Analizează obiectivul ședinței, se concentrează asupra lui și se gândesc la puncte de vedere.
3. Sunt punctuali.

În timpul ședinței

1. Se asigură că subiectele lor sunt pe agendă și nu se abat de la subiectele care se discută.
2. Dacă nu înțeleg anumite declarații cer clarificări.
3. Participă activ ascultând cu atenție, rezumând opinii, cerând clarificări, dezvoltând ideile celorlalți, aducând argumente constructive, fără a se depărta de la subiect ș.a.m.d.
4. Vorbesc dacă au ceva de spus și păstrează tăcerea dacă nu au nimic de spus.
5. Evită remarcile care divizează echipa și periclitează acordurile.
6. Acceptă președintele de ședință.
7. Contribuie la soluție și nu creează mai multe probleme.
8. Nu sunt zgomotoși; nu pun în primejdie progresul și nu participă având obiective și subiecte ascunse.
9. Nu se lasă ghidați de emoții; rămân obiectivi. Păstrează pentru ei sentimentele personale.

După ședință

1. Fac ceea ce s-a agreat, nu se plâng cu privire la deciziile luate și nu încearcă să întoarcă deciziile în afara ședinței; discută dezacordurile în următoarea ședință.
2. Nu răspândesc cele ce s-au discutat în timpul ședinței.
3. Evaluează ședința.

Timekeeper-ul

În timpul întâlnirii timekeeper-ul trebuie:

1. Să monitorizeze cât timp îi trebuie echipei pentru a-și executa sarcinile.
2. Să dea indicații despre cum să se folosească timpul.
3. Să discute durata planificată a fiecărui subiect de pe agendă la începutul întâlnirii.
4. Să anunțe cu regularitate trecerea timpului, așa încât echipa să știe cât timp mai are.
5. Să întrerupă echipa când depășește timpul alocat.
6. Să ofere sugestii despre posibile ajustări ale agendei.
7. Să vegheze continuu ritmul în care diferitele faze ale ședinței sunt analizate.
8. Ședința nu trebuie să țină mai mult de o oră și jumătate.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Secretarul / Secretara

În timpul întâlnirii secretarul trebuie:

1. Să asculte cu atenție.
2. Să scrie fluent.
3. Să concluzioneze repede discuția.
4. Să păstreze în minte întrebări importante, precum:
   - Ce probleme s-au discutat?
   - Ce răspunsuri s-au dat?
   - Ce argumente și considerații au fost importante?
   - Ce probleme au fost identificate?
   - Ce greșeli au fost făcute și ce s-a învățat din ele?
   - Ce decizii s-u luat?
   - Ce acțiuni vor fi angajate?
   - Ce concluzii au fost trase?
   - Ce acorduri s-au încheiat (cine, ce și când va face)?
   - Înregistrarea prezenței.
   - Data pentru următoarea ședință.

Cel care monitorizează procesul (Process keeper)

Cel care monitorizează procesul este responsabil de eficiența ședinței. În timpul ședinței, cel care o monitorizează trebuie:

1. Să nu permită comentarii evaluative în timpul sesiunilor de brainstorming.
2. Să aibă grijă ca toți participanții să se implice activ în discuții.
3. Toate activitățile trebuie urmărite pe faze, precum ciclul Deming, ciclul de rezolvare a problemelor, analiza riscului etc.
4. Să urmărească dacă participanții respectă sau nu opiniile și sugestiile celorlalți
5. Să oprească discuțiile particulare din sală sau digresiunile cu subiecte în afara ordinei de zi stabilite.

Sursă: Rampersad, 2003.

Evaluarea echipei

Leadership-ul și învățarea sunt de neconceput separat.

John F. Kennedy

Din perspectiva Total Performance Scorecard, procesul de derulare al ședințelor trebuie analizat continuu, așa încât să putem învăța din el și să-l putem controla. Pentru a realiza acest țel poate fi folosit un formular de evaluare, formular care este introdus și reprezentat în Tabelul 8.10 (Rampersad, 2003). După ședință fiecare membru al echipei trebuie să pună o notă pentru afirmațiile din formularul

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de evaluare a lucrului în echipă (pentru ghidare vezi cheia de scor de la sfârşitul Tabelului 8.10) şi apoi să adune punctele din acest formular. Cu cât este mai aproape scorul total de 100, cu atât este mai eficace procesul de lucru în echipă. Cu cât este mai aproape scorul total de 30, cu atât mai ineficace este procesul. După ce dumneavoastră şi ceilalţi aţi completat individual acest formular de evaluare, discutaţi scorurile în cadrul echipei. Identificaţi ce s-ar fi putut face mai bine. Echipa de securitate a lui John van Dam a evaluat procesul de desfăşurare a şedinţei din timpul execuţiei analizei riscului (vezi Capitolul 5) cu ajutorul formularului de evaluare prezentat în Tabelul 8.10. În acest tabel rezultatele comune ale evaluării sunt marcate cu puncte negre. Scorul total a ajuns la 77 puncte, ceea ce înseamnă că şedinţa s-a derulat destul de bine. Cu toate acestea, există un număr de puncte ce necesită îmbunătăţire care trebuie rezolvate şi anume acele declaraţii la care s-au primit 1 sau 2 puncte (vezi sfârşitul Tabelului 8.10).

Tabel 8.10

Formular de evaluare a lucrului în echipă, folosit la Business Jet (Rampersad, 2003)				
Compania: Business Jet **Departament**: Echipa de securitate de la Schiphol Airport				
	1	2	3	4
Cunoaştem rolurile şi stilurile de învăţare din propria echipă, precum şi pe cele ale altor membri de echipă. Acestea au fost acceptate, apreciate şi respectate.				●
Am primit sprijin privind dezvoltarea noastră personală şi ajutor pentru generarea de noi idei.				●
Fiecare a ascultat atent pe ceilalţi. Opinia fiecăruia a fost ascultată, incluzând punctele de vedere minore.		●		
Au fost puse îndeosebi întrebări deschise.			●	
S-au dezvoltat ideile altora.	●			
A existat argumentare constructivă.		●		
Au fost clarificate remarcile făcute.			●	
Conversaţiile anterioare au fost concluzionate.	●			
Oamenii care nu au participat destul în şedinţă au fost rugaţi să se implice.		●		
Au fost exprimate aprecieri.			●	
A fost oferit feedback constructiv.				●
Nu au existat conflicte serioase; nu a existat luptă pentru putere între membrii echipei.			●	
Am făcut schimb spontan de cunoştinţe; nu le-am păstrat doar pentru noi.			●	
Opiniile membrilor echipei au fost clar exprimate.				●
Am fost în acord şi am vorbit acelaşi limbaj; ne-am înţeles şi ne-am completat unul pe altul.				●
Am fost devotaţi obiectivelor comune ale echipei.				●
Obiectivele echipei ne-au fost clare şi fiecare le-a considerat valoroase şi le-a aprobat.				●

Am avut fiecare şansa de a ne exprima deschis opiniile şi ideile; am putut spune lucrurile pe care le-am vrut într-o discuţie cinstită şi printr-o comunicare deschisă.				●
Nu a existat bârfă în grupurile mai mici		●		
Ne-am respectat şi am avut încredere unul în celălalt; ne-am simţit confortabil, egali unul cu altul şi responsabili.			●	
Fiecare a avut propria sarcină clar definită: timekeeper, monitorizarea procesului, secretar, culegerea datelor etc.				●
Am urmărit o metodă clar definită şi am avut oportunitatea de a gândi şi acţiona creativ.	●			
Ceea ce am lucrat a fost deschis spre consultare tuturor (transparenţă) şi discuţiile noastre au avut un scop.		●		
Am urmărit ordinea de zi a şedinţei.		●		
Am fost clari privind responsabilităţile pentru acţiunile care au fost hotărâte; ne-am implicat în deciziile echipei.		●		
Liderul echipei /preşedintele comisiei a fost bine pregătit.			●	
Am lucrat împreună armonios pentru generarea de noi idei; am căutat continuu noi puncte de vedere pentru a rezolva problemele.			●	
Scor total:				77 puncte
Încercuiţi numărul corect: 1 = niciodată/nu/incorect 2 = câteodată/foarte rar 3 = frecvent/uzual 4 = întotdeauna/da/corect				
Remarci/Recomandări: îmbunătăţiţi abilităţile de ascultare; dezvoltaţi mai mult ideile altora; argumentaţi constructiv; faceţi mai multe prezentări; încurajaţi persoanele tăcute să participe mai mult în grup; aplicaţi sistematic tehnica brainstorming-ului; comunicaţi obiectivele şedinţei mai clar; în timpul şedinţei urmăriţi agenda şi comunicaţi clar responsabilităţile privind punctele de acţiune.				

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9 Organizarea îmbunătățirii continue

Câştigăm putere, curaj şi încredere din fiecare experienţă în care încetăm cu adevărat să privim frica în faţă ... trebuie să facem acel lucru despre care credem că nu-l putem face.

Eleanor Roosevelt

Puterea nu vine din capacitatea fizică. Provine dintr-o voinţă de neînfrânt.
Mohandas Gandhi

Calea prin care tipurile de îmbunătățire continuă sunt organizate diferă de la organizație la organizație şi este în principal determinată de dimensiunea afacerii şi de complexitatea îmbunătățirilor necesare. În funcție de natura problemei, cineva poate lucra în echipe de îmbunătățire sau în cercuri de îmbunătățire. Punctele de început ale ambelor concepte sunt aceleaşi, adică rezolvarea sistematică şi structurată a problemei bazată pe ciclul de rezolvare a problemei. Lucrul cu echipe de îmbunătățire şi cercuri de îmbunătățire necesită crearea unei infrastructuri de îmbunătățire, precum şi dezvoltarea unei mentalități a îmbunătățirii în toată organizația. Aceste două structuri din organizație vor fi discutate în detaliu în acest capitol.

Echipele de îmbunătățire

Viaţa beneficiind de pace interioară, în armonie şi fără stres este cel mai uşor tip de existenţă.

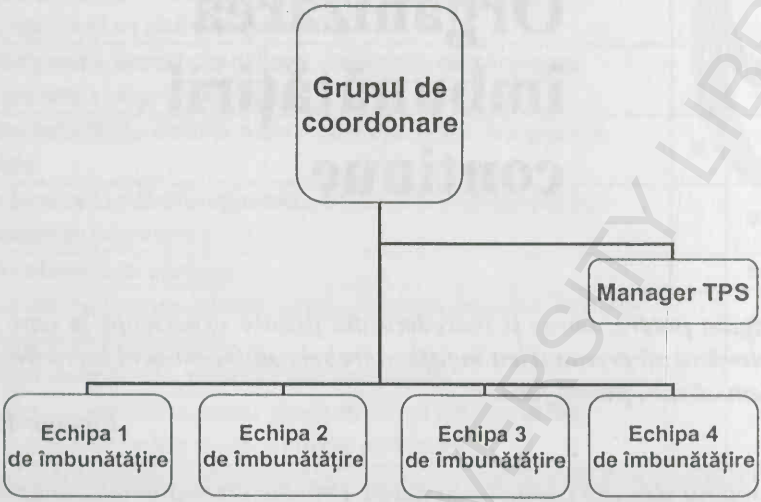
Norman Vincent Peale

Echipele de îmbunătățire primesc în mod normal de la management sarcina de a implementa o anume acțiune de îmbunătățire, ca rezultat al unei strategii particulare a organizației. După implementarea acestei sarcini echipa este dizolvată. În general, problemele complexe necesită o abordare integrată. O astfel de abordare

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

necesită un grup de conducere, un manager TPS şi echipe de îmbunătăţire (vezi Figura 9.1).

Figura 9.1. O structură de organizaţie bazată pe echipe de îmbunătăţire



Grupul de conducere

Grupurile de conducere pot fi formate la diferite niveluri: companie, unitate de lucru şi sedii. Grupul de conducere al unui proces de îmbunătăţire la nivel de companie poate avea următoarea componenţă:

- Preşedinte: Directorul General
- Secretar: Managerul TPS
- Participanţi: managerii unităţilor de lucru şi consultantul extern.

Datorită implicării managementului în grupul de conducere, la acest nivel se creează acceptarea. Managementul trebuie să susţină total implementarea procesului de îmbunătăţire prin sprijinirea lui, ghidarea şi îndrumarea lui. În acest proces grupul de conducere realizează două funcţii importante şi anume:

1. Leadership (Conducere). Iniţiază, ghidează, sprijină şi promovează activităţile de îmbunătăţire, precum şi crearea condiţiilor necesare.
2. Sponsorship (Responsabilitate). Responsabil este un membru al grupului de conducere care promovează proiectul. El sau ea este conştient de importanţa proiectului şi deci sprijină echipa de proiect, informează grupul de conducere asupra progresului, sprijină implementarea rezultatelor şi funcţiilor ca *responsabil de proces*. Responsabilul de proces este persoana din grupul de conducere care este responsabilă de îmbunătăţirea procesului selectat.

BCU "MIHAI EMINESCU" UNIVERSITY LIBRARY

În organizațiile mai mari sunt de obicei numite câteva grupuri de conducere (unul sau mai multe grupuri de conducere pentru fiecare unitate de lucru), care sunt la rândul lor coordonate de un grup de conducere general. Grupul de conducere se întâlnește în mod curent o dată pe lună pentru o oră în timpul programului de lucru pentru a discuta progresul implementării. Cele mai importante sarcini ale grupului de conducere sunt:

- Documentarea obiectivelor îmbunătățirilor legate de scorecard și rezolvarea activităților de îmbunătățire legate de aceste obiective.
- Definirea problemei.
- Învățarea echipelor cum să fie implicate în procesul de învățare.
- Urmărirea procesului continuu de învățare.
- Selectarea proceselor critice care îndeplinesc condițiile pentru îmbunătățire.
- Etapizarea procesului de îmbunătățire și determinarea momentelor importante.
- Selectarea liderilor de echipă.
- Formularea sarcinilor pentru echipele de îmbunătățire și funcționarea ca sponsor (responsabil) al lor.
- Determinarea progresului activităților echipei.
- Crearea de achiziții pentru acțiunile de îmbunătățire ale organizației.
- Inițierea de activități de instruire.
- Crearea condițiilor pentru funcționarea optimă a echipelor de îmbunătățire.
- Conducerea, coordonarea și sprijinirea echipelor de îmbunătățire și promovarea implementării.
- Raportarea către managementul executiv.
- Consilierea managementului executiv privind politicile respective.
- Determinarea și testarea progresului implementării.

Managerul TPS

Managerul TPS este un expert în domeniul abordării Total Performance Scorecard, care este însărcinat cu sprijinirea grupului de conducere, oferind instruire privind TPS și sprijin tehnic echipelor de îmbunătățire. Rolul Managerului TPS este de a ajuta la realizarea schimbării și de a acționa ca agent al schimbării. Principalele sale responsabilități includ:

- Consilierea, asistarea, facilitarea și stimularea grupului de conducere și a echipelor de îmbunătățire.
- Furnizarea unei legături între managementul la nivel înalt și echipele de îmbunătățire, prin oferirea de rapoarte privind progresul și asigurarea sprijinului continuu din partea managementul de nivel înalt.
- Realizarea legăturii cu grupurile de angajați (sindicate etc.) prin întâlniri regulate pentru a explica programul TPS, pentru a furniza rapoarte și a discuta problemele ridicate de angajați.

- Monitorizarea programului TPS prin furnizarea de rapoarte şi feedback despre proiectele de succes către toate grupurile.
- Coordonarea tuturor activităţilor echipelor de îmbunătăţire pentru a se asigura faptul că acţiunile de îmbunătăţire întreprinse nu se suprapun, nu se repetă şi nu intră în conflict.
- Asigurarea că resursele sunt canalizate către echipele de îmbunătăţire atunci când este necesar.
- Asigurarea că managementul ia în serios şi răspunde la toate propunerile făcute de echipele de îmbunătăţire.
- Realizarea aranjamentelor practice pentru şedinţe şi prezentări.
- Organizarea evaluării interne a calităţii, observarea şi înregistrarea satisfacţiei clienţilor, benchmarking şi evenimente privind calitatea.

Echipa de îmbunătăţire

O echipă de îmbunătăţire este un grup multidisciplinar de experţi care au fost convocaţi de către grupul de conducere sau de către responsabilul de proces pentru a analiza şi rezolva o anumită problemă (de obicei dincolo de scopul unităţilor de lucru - diviziilor) într-un mod sistematic şi structurat. Echipele de îmbunătăţire sunt separate de organizaţia formală şi numite temporar. Ele sunt formate din: lider de echipă, facilitator TPS şi alţi membri. Şeful echipei îndrumă echipa, se consultă cu sponsorul sau responsabilul de proces, descrie rezultatele, menţine contactul cu grupul de conducere şi organizează şedinţe curente în ziua, locul şi ora stabilite. La începutul proiectului şedinţele sunt ţinute de două ori pe săptămână, iar mai târziu o dată pe săptămână şi au o durată de o oră, o oră şi jumătate. Grupul de conducere sau responsabilul de proces selectează liderul de echipă pe baza competenţelor sale în următoarele domenii:

- Învăţare:
  - Stimulează un proces de învăţare continuă
  - Încurajează procesul de „a învăţa cum se învaţă"
  - Stimulează schimbul intens de cunoştinţe
  - Stimulează învăţarea echipei
- Cunoştinţe de management în:
  - Planificare, organizare şi îndrumare
  - Luarea deciziilor
  - Controlarea şi monitorizarea progresului
  - Delegarea
- Relaţii sociale:
  - Acţiuni orientate spre client
  - Ascultare, oferire de feedback, argumentare constructivă etc.
  - Convingerea membrilor echipei şi promovarea activă a misiunii echipei

- Negocierea constructivă, tratarea conflictelor
- Influenţare

- Competenţe personale:
  - Analiza, gândirea sistemică şi conceptualizarea
  - Acomodarea cu stresul
  - Asumarea de iniţiative şi riscuri
  - Confruntarea
  - Încrederea în sine şi abilităţile superioare de afirmare.

Sponsorul sau responsabilul procesului şi şeful echipei stabilesc componenţa echipei de îmbunătăţire. Componenţa echipei depinde de abilităţile necesare (care la rândul lor depind de definirea problemei) şi de personalităţi. Echipele de îmbunătăţire sunt compuse în general din persoane provenind din departamente diferite. Ele sunt formate din cinci până la opt angajaţi cu cunoştinţe şi experienţă în domeniu, care au abilităţi sociale şi de comunicare, au o atitudine pozitivă faţă de problema care trebuie rezolvată şi sunt conştienţi de stilul de învăţare propriu, de stilurile celorlalţi şi de rolurile din echipă. În acest moment avem de a face cu o participare parţial voluntară în echipa de îmbunătăţire.

Regulile cărora un membru al echipei trebuie să li se supună au fost discutate în Capitolul 8. Facilitatorul TPS al echipei este cel care facilitează munca în echipă, funcţionează ca mentor, îndeplineşte funcţia de monitorizare a procesului de desfăşurare a şedinţelor, consiliază echipa referitor la tehnicile şi metodele TPS şi monitorizează rezultatele.

Cel mai important rol jucat de facilitatorul TPS este cel de asistare a echipei de îmbunătăţire în rezolvarea problemei. Aceasta poate implica:

- Îndrumarea echipei de îmbunătăţire şi stimularea recunoaşterii.
- Ajutarea echipei de îmbunătăţire în identificarea potenţialelor probleme.
- Consilierea echipei în utilizarea unor metodologii adecvate de rezolvare a problemelor şi asigurarea folosirii corecte a metodologiei. Aceasta poate implica instruire.
- Asigurarea unei comunicări interpersonale adecvate la toate nivelurile şi între toţi membrii echipei.
- Rezolvarea sau evitarea conflictelor dintre membrii echipei.
- Ajutarea echipei în alocarea corectă şi egală a resurselor.
- Ajutarea echipei în implementarea deciziilor, de exemplu când se cere implicarea membrilor, în comunicare etc.
- Oferirea sau obţinerea sfatului când este necesar.
- Observarea modului de lucru al echipei şi asigurarea faptului că toţi membrii participă cu eficacitate (funcţia de monitorizare a procesului).
- Consilierea membrilor echipei asupra comportamentului şi abilităţilor de leadership.
- Motivarea echipei, când implicarea şi entuziasmul tind să fluctueze.

Managerul TPS face parte din grupul de conducere, iar facilitatorul TPS din echipa de îmbunătățire. Sarcinile echipelor sunt, printre altele, utilizarea brainstorming-ului în procesul de formulare a problemei, descrierea procesului critic stabilit, conducerea analizelor și măsurărilor, implementarea acțiunilor de îmbunătățire, ajustarea procedurilor de lucru, documentarea procesului de îmbunătățire și raportarea implementării acțiunilor de îmbunătățire. Aici managementul definește formularea problemei. Echipa de îmbunătățire trebuie să aibă o misiune clară și obiective corelate concrete, care pot fi formulate, respectiv, prin punerea următoarelor întrebări: *De ce există echipa? și Care sunt rezultatele așteptate de la echipă?* Răspunsurile la aceste întrebări sunt parte a planului proiectului, în care, de asemenea, problema este clar definită, indicatorii de performanță sunt determinați, acțiunile de îmbunătățire sunt indicate și relația lor cu Balanced Scorecard-ul Organizației este clar stabilit. Efectele, condițiile de limitare și factorii de control (de exemplu, timpul, banii, calitatea, informația și comunicarea) sunt prinse de asemenea în plan. Este important de a crea timp pentru echipă și de a le oferi tuturor membrilor echipei instrumentele, responsabilitățile și autoritatea necesare pentru a-și îndeplini cu succes sarcinile, ceea ce, de asemenea, poate implica instruire. După ce echipa a realizat acțiunile de îmbunătățire, grupul de conducere face o prezentare finală a rezultatelor. În anumite cazuri, grupul de conducere certifică procesul. În plus față de documentarea lecțiilor învățate prin analiza procesului de lucru în echipă, o exprimare a aprecierii pentru rezultatele obținute este, de asemenea, importantă în acest punct. Pentru a crea o organizație care învață, se recomandă ca fiecare angajat să participe cel puțin în cadrul unei echipe de îmbunătățire.

Cercurile îmbunătățirii

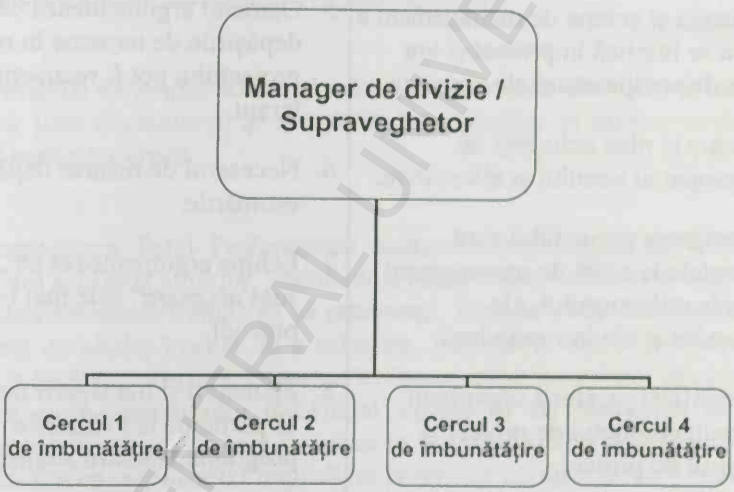
> *Să fii leneș este un drum scurt spre moarte, iar să fii perseverent este un mod de viață; proștii sunt leneși, iar înțelepții sunt perseverenți.*
>
> *Siddhartha Gautama (Buddha)*

Conceptul de cercuri ale îmbunătățirii își are originea în conceptul japonez de *cercuri ale calității* folosit încă din anii '50. În timp ce accentul într-o echipă de îmbunătățire formată pentru a rezolva o problemă particulară este de obicei la nivel de corporație, accentul într-un cerc al îmbunătățirii este pe învățarea și participarea angajaților implicați la nivelurile de jos ale organizației. Astfel, sunt rezolvate pe loc câteva probleme de proces. Un cerc al îmbunătățirii este format dintr-un grup de colegi voluntari din aceeași unitate de lucru și de același nivel, care sunt implicați cu regularitate în timpul orelor normale de program, fiind ghidați de supraveghetori, în identificarea și analiza sistematică a problemelor legate de propriul loc de muncă (vezi Figura 9.2). Astfel, cercurile îmbunătățirii

discută despre îmbunătățirea eficienței, cum să se îmbunătățească învățarea, și împărtășirea cunoștințelor. Aici, participanții identifică ei înșiși problemele, iar soluțiile determină recomandări care se fac managementului. Cercurile îmbunătățirii acționează, de asemenea, pentru implementarea soluțiilor finale. Cunoștințele câștigate sunt intens împărtășite și altor persoane din organizație.

Ipoteza care stă la baza acestei abordări este că angajații implicați sunt foarte conștienți de problemele legate de munca lor zilnică. Este o formă de management participativ care stimulează implicarea angajaților, precum și învățarea echipei, de care beneficiază și comunicarea dintre management și angajați. Un cerc al îmbunătățirii constă de obicei din șase până la zece angajați din aceeași unitate de lucru/divizie/departament/echipă. În anumite cazuri sunt implicați în echipă și specialiști din alte discipline ale organizației pentru a îndeplini o funcție de facilitare.

Figura 9.2. Formă de organizație bazată pe cercurile îmbunătățirii



Cercurile îmbunătățirii sunt astfel parte a organizației formale. Problemele pe care le rezolvă astfel de cercuri corespund domeniului de expertiză al echipei. În contrast, componența unei echipe de îmbunătățire este ajustată pentru a se potrivi problemei. De exemplu, analiza riscului de execuție de către angajații din echipa de securitate a Business Jet, sub supravegherea lui John van Dam (vezi Capitolul 5), reprezintă munca unui cerc de îmbunătățire.

Implementarea cu succes a TPS necesită o abordare integrală și pe proiect și dedicarea tuturor celor implicați. Tabelul 9.1 arată o listă de verificare (checklist) pentru succesul și eșecurile proiectelor TPS.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 9.1.

Listă de verificare pentru succesul sau eşecul unui proiect	
Listă de verificare pentru succes	**Listă de verificare pentru eşec**
1. Am o privire clară asupra scopului general al proiectului şi a limitelor sale – deşi acestea se pot schimba. 2. Sunt conştient de constrângerile importante, precum timpul, costurile, scopul şi interfeţele. 3. Cunosc beneficiile scontate în urma realizării proiectului, iar acelea care au fost schiţate la prezentarea proiectului par să fie realiste şi posibil de obţinut. 4. Organizaţia şi echipa de management a acesteia se implică în proiect şi vor pune la dispoziţie resursele potrivite. 5. Am inclus în plan activităţi de management al riscului şi alternative. 6. În organizarea proiectului sunt reprezentate la nivel de management interesele utilizatorului, ale furnizorului şi ale întreprinderii. 7. Am identificat jucătorii importanţi – sponsorul, comitetul de proiect şi managerul de proiect. 8. Fiecare persoană implicată în proiect este conştientă de responsabilităţile sale şi de gradul de participare care i se cere. 9. Liniile de comunicare şi nivelurile de autoritate sunt clare şi au fost înţelese de cei implicaţi. 10. Fiecare persoană implicată în proiect a fost instruită în mod adecvat şi are experienţa necesară.	1. Numărul de probleme rămase nerezolvate continuă să crească. 2. Planurile alternative sunt folosite mai repede decât viteza de progresare. 3. Se ratează momente importante succesive. 4. Utilizatorii proiectului nu fac parte de bunăvoie din echipa de proiect. 5. Oamenii argumentează că depăşirile de termene în realizarea proiectului pot fi recuperate mai târziu. 6. Necesarul de resurse depăşeşte estimările. 7. Echipa argumentează că „aici nu sunt necesare“ cele mai bune practici. 8. Sponsorii şi managerii nu reuşesc să participe la întâlnirile programate pentru analiză. 9. Schimbările apărute în factorii care stimulează afacerea nu sunt reflectate în planuri. 10. Fazele de documentare sau testare sunt eliminate pentru a obţine timp.

BOJAI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

10 Managementul schimbării

Nu putem schimba lumea, dar dacă ne schimbăm pe noi înşine, lumea se va schimba împreună cu noi. O persoană care a stabilit această schimbare în interiorul său nu mai trăieşte cu false speranţe.

Selvarajan Yesudian

Păstraţi-vă tot timpul mintea deschisă la schimbare. Primiţi-o bine. Îngrijiţi-o. Doar prin examinarea şi reexaminarea opiniilor şi ideilor dumneavoastră veţi putea progresa.

Dale Carnegie

Implementarea Total Performance Scorecard este legată de schimbare. Şi, după cum am subliniat anterior, înainte de a putea exista schimbare organizaţională eficace, dumneavoastră trebuie să vă schimbaţi. Trebuie să învăţaţi lucruri noi şi să vă dezvăţaţi de altele, înainte de a schimba. Această învăţare individuală trebuie convertită în învăţare colectivă. Deoarece învăţarea este o schimbare de comportament, schimbarea comportamentului individual trebuie să fie convertită în schimbare comportamentală colectivă, care conduce în ultimă instanţă la schimbarea organizaţiei. Schimbarea organizaţiei implică un proces de învăţare şi dezvăţare colectivă. Acest proces, în general, este în acelaşi timp inevitabil şi esenţial pentru creşterea organizaţiei. Anumite cauze ale schimbării includ dezvoltări ale pieţei şi ale tehnologiei, competiţie crescută, globalizare şi alţi factori.

În ciuda nevoii de schimbare, mulţi oameni o disprețuiesc. Lor le este frică de schimbare şi prin natura lor rezistă la ea, deoarece le poate afecta opiniile şi ideile stabile. Dezamăgirile provenite din experienţe anterioare cu activităţi schimbate, frica de necunoscut, neîncrederea, lipsa de informaţii şi afilierea insuficientă la cultura actuală sunt cei mai importanţi factori care influenţează această rezistenţă la schimbare. Într-o organizaţie, putem distinge deci, două tipuri de persoane:

1. Oameni care gândesc că vor fi victime ale schimbării şi care din această cauză rezistă, devin mânioşi şi deprimaţi.
2. Oameni care sprijină complet schimbarea, o proiectează şi o planifică.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

În special în faza inițială a procesului de implementare a schimbării, rezistența la schimbare pare foarte ridicată, deoarece anumiți oameni din organizație, datorită propriilor incertitudini și neliniști, percep schimbarea propusă ca pe o amenințare. Astfel vor izbucni conflicte, făcându-se deseori referire la vechea situație care era cunoscută. Exemple ale rezistenței includ următoarele:

- Hai să rămânem cu picioarele pe pământ.
- Nu văd de ce ar trebui să ne schimbăm – totul merge bine așa cum este.
- Merge bine – de ce trebuie să facem altfel?
- Suntem deja cei mai buni de pe piață.
- Din punct de vedere organizatoric este absolut imposibil.
- Este ridicol.
- Am făcut mereu în acest fel fără nici un fel de probleme.
- Întotdeauna a fost așa și întotdeauna am procedat așa.
- Pe moment, suntem prea ocupați să facem asta.
- Va fi costisitor; avem banii necesari pentru aceasta?
- Este necesar? Am încercat asta de multe ori înainte și niciodată nu a funcționat.
- Știu acești manageri cât de ocupați suntem?
- Opriți asta; nu va funcționa niciodată.
- Este împotriva principiilor noastre.
- Suntem prea mici pentru asta.
- Este altceva în spatele ei.
- Știu că nu o să funcționeze.
- Gândește-te la asta dacă trebuie, dar îmi place modul cum decurg acum lucrurile și vom continua pe această cale.

În general, auzim aceste reacții în organizații în care nu se învață. Ele sunt expresii care trebuie să fie dezvățate. Câteva exemple de expresii ale oamenilor care acceptă schimbarea includ:

- Când urmează să începem?
- Cum putem să învățăm mai multe despre asta?
- Putem realiza aceasta și în alt mod.
- Ce anume am uitat?
- Cum putem măsura rezultatele?
- Lasă-mă să văd dacă există alte alternative.

Conform lui James O'Toole (1996), există multe rațiuni pentru care oamenii rezistă la schimbare. Acestea sunt descrise în următorul text încadrat.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cele treizeci şi trei de ipoteze ale lui James O'Toole referitoare la cauzele rezistenţei oamenilor la schimbare

1. ***Homeostază*** – Schimbarea nu este o stare naturală.
2. ***Stare decisis*** – Prezumţia este acordată status quo-ului; povara de a dovedi revine schimbării.
3. ***Inerţie*** – Trebuie o forţă considerabilă pentru a schimba cursul.
4. ***Satisfacţie*** – Majorităţii oamenilor le plac lucrurile aşa cum sunt.
5. ***Lipsă de maturitate*** – Precondiţiile pentru schimbare nu au fost încă realizate; momentul nu este potrivit.
6. ***Teamă*** – Oamenilor le este frică de necunoscut.
7. ***Interes propriu*** – Schimbarea poate fi bună pentru unii, dar nu pentru noi.
8. ***Lipsă de încredere în sine*** – Nu suntem la înălţimea noilor provocări.
9. ***Şocul viitor*** – Copleşiţi de schimbare, ne punem jos şi rezistăm.
10. ***Inutilitate*** – Vedem toată schimbarea ca pe ceva superficial, cosmetic şi iluzoriu, deci de ce să ne mai obosim?
11. ***Lipsă de cunoştinţe*** – Nu ştim ce să schimbăm sau cum să facem schimbarea.
12. ***Natura umană*** – Oamenii sunt competitivi, agresivi, zgârciţi, egoişti şi le lipseşte altruismul necesar pentru a se schimba.
13. ***Cinism*** – Suspectăm motivele agentului schimbării.
14. ***Perversitate*** – Schimbarea sună bine, dar ne este teamă de consecinţele ce decurg din ea.
15. ***Geniu individual versus mediocritate de grup*** – Aceia dintre noi cu minţi mediocre nu pot vedea înţelepciunea schimbării.
16. ***Ego*** – Refuzul puternic de a admite că au greşit.
17. ***Gândire pe termen scurt*** – oamenii nu pot amâna o gratificaţie pe moment pentru un câştig mai mare în viitor.
18. ***Miopie*** – Nu putem vedea că schimbarea este într-un interes propriu mai larg.
19. ***Somnambulism*** – Majoritatea dintre noi ne ducem vieţile fără să le analizăm.
20. ***Orbirea zăpezii*** – Gândire de grup sau conformare socială.
21. ***Fantezie colectivă*** – Nu învăţăm din experienţă şi vedem totul în lumina unor noţiuni preconcepute.
22. ***Condiţionare şovinistă*** – Noi avem dreptate; cei care vor să ne schimbăm greşesc.
23. ***Credinţa falsă în excepţie*** – Schimbarea poate funcţiona în altă parte, dar noi suntem diferiţi.
24. ***Ideologie*** – Noi avem opinii diferite asupra lumii şi conflicte de valori inerente.
25. ***Instituţionalism*** – Persoanele se pot schimba, dar grupurile nu.
26. ***Natura non facit saltum*** – „Natura nu funcţionează în salturi."
27. ***Dreptatea celui puternic*** – Cine suntem noi să chestionăm liderii care ne-au stabilit cursul actual?
28. ***„Schimbarea nu are votanţi"*** – Minoritatea are un interes mai mare în prezervarea status quo-ului decât are majoritatea în schimbare.
29. ***Determinism*** – Nimeni nu poate face nimic pentru a efectua o schimbare cu sens.
30. ***Scientism*** – Lecţiile istoriei sunt ştiinţifice şi de aceea nu există nimic din care să învăţăm.
31. ***Obişnuinţa.***
32. ***Despotismul obiceiului*** – Ideile agenţilor schimbării sunt văzute ca un reproş la adresa societăţii.
33. ***Nonsensul uman.***

Sursa: Folosit cu permisiunea lui Joseph Boyett şi Jimmy Boyett, *The Guru Guide*. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 51.

Aceste reacţii de rezistenţă pot bulversa complet procesul de schimbare, dacă nu există un răspuns adecvat. Rezistenţa la schimbare şi expresii ale reacţiilor negative la schimbare au loc adesea în următoarele şase faze:

1. *Pasivitate*. Oamenii sunt informaţi despre noile planuri şi reacţionează rezervat şi cu nesiguranţă.
2. *Negare*. Oamenii sunt sceptici şi neagă necesitatea planurilor de îmbunătăţire sugerate. Aceasta se exprimă adesea în comentarii precum: „Ce idee înapoiată; cine a gândit-o? Asta cu siguranţă nu va funcţiona aici."
3. *Furie*. Dacă planurile continuă, oamenii reacţionează cu furie şi se retrag.
4. *Negociere*. Ei încearcă să ajungă la un compromis (prin negociere) prin minimizarea propunerilor şi prin acceptarea parţială a planurilor.
5. *Depresie*. Deoarece planul complet trebuie implementat, fără nici o parte rămasă neterminată, oamenii trebuie să accepte schimbarea. Aceasta determină comportament pasiv, care în timp conduce la depresie.
6. *Acceptare*. Schimbările sunt acum parte a procesului de lucru. Ce se aude acum adesea sunt remarci de genul: „Da, funcţionează! Trebuia să începem asta mai devreme."

Aceste faze diferite trebuie remarcate în timp pentru a lua măsuri potrivite. În timpul fazei de pasivitate şi a celei de depresie, managementul trebuie să adopte o atitudine înţelegătoare şi să fie deschis spre a auzi reacţii negative. În timpul fazelor de negare, furie şi negociere se cere o atitudine fermă din partea managementului. Diferitele faze în răspunsurile angajaţilor trebuie să fie recunoscute devreme şi trebuie deplasate cât mai curând posibil până în faza de acceptare. De aceea, cei care acceptă complet schimbările trebuie implicaţi în proiectele de schimbare.

Analiza câmpului de forţe poate fi folosită pentru a identifica sistematic ariile de rezistenţă (Packard, 1996). Aceasta înseamnă crearea unui câmp de forţă al forţelor dinamice, care ajută schimbarea sau fac mai probabilă realizarea ei şi a forţelor potrivnice, care sunt punctele de rezistenţă sau lucrurile care stau în calea schimbării. Tabelul 10.1 furnizează un exemplu de analiză a câmpului de forţă.

Tabelul 10.1

Exemplu de analiză a câmpului de forţă	
FORŢE DINAMICE	**FORŢE POTRIVNICE**
Presiuni ale mediului extern care determină o reducere a fondurilor	Teama managementului mediu faţă de pierderea controlului
Angajaţi cărora le-ar plăcea să fie mai implicaţi în luarea deciziilor din companie.	Lipsa de timp pentru lucrătorii liniilor tehnologice de a lua parte la şedinţele de TQM
Aplicarea cu succes a TQM în altă parte.	Scepticism bazat pe rezultatele slabe ale organizaţiei în ce priveşte schimbarea.

John Kotter (1996) explică faptul că, înainte ca majoritatea oamenilor să înțeleagă şi să accepte o schimbare propusă, ei caută răspuns la o mulțime de întrebări, precum:

- Ce înseamnă asta pentru mine?
- Ce va însemna asta pentru prietenii mei?
- Ce înseamnă asta pentru organizație?
- Ce alternative mai există?
- Există opțiuni mai bune?
- Dacă va trebui să lucrez în mod diferit, o voi putea face?
- Cum voi învăța noile abilități de care am nevoie?
- Va trebui să fac sacrificii? Care vor fi acestea? Ce simt față de faptul că trebuie să le fac?
- Cred într-adevăr că această schimbare este necesară?
- Cred într-adevăr ce aud despre noua direcție de viitor?
- Este această direcție cea bună pentru noi?
- Sunt oare alții care joacă alt joc, încearcă să-şi îmbunătățească poziția pe seama mea?

„Neînțelegerea" este după McCall (1998) unul dintre cele mai comune motive pentru care oamenii nu se schimbă. Următorul text încadrat prezintă sumarul făcut de McCall după răspunsurile primite de la manageri în timpul seminariilor sale; el le-a pus următoarea întrebare: „De ce nu ai schimbat ceea ce ai ştiut că trebuie să fie schimbat?" Acest sumar arată felul în care un flux inadecvat sau imprecis de informații primejduieşte sever procesul de învățare. Conform lui McCall, multe din aceste obstacole sunt în legătură cu persoana în cauză, care nu vrea să asculte, este defensivă sau refuză să accepte feedback.

Motive pentru care oamenii nu se schimbă (McCall, 1998)

- Feedback parțial
- Anunțuri confuze
- Lipsă de feedback
- Nu înțeleg
- Nu ascultă
- Nu cred
- Nu acceptă
- Nu pot să admită că au greşeli sau puncte slabe
- Schimbarea nu se potriveşte cu imaginea de sine
- Nu aud ceea ce trebuie
- O ia ca afront personal
- Recompensați pentru a rămâne la fel
- Costul în timp şi energie
- Beneficiile nu depăşesc costurile
- Beneficiile sunt neclare
- Sunt impuse din afară
- Nu există implicare personală în schimbare
- Nu ştiu ce este cu adevărat important
- Nu este clar ce trebuie schimbat
- Contextul nu a fost schimbat
- Prea ocupați
- Ocupați cu alte lucruri
- Alți oameni nu se schimbă
- Alți oameni nu văd schimbările
- Alți oameni nu permit schimbarea
- Durere, umilință
- Teama de manipulare
- Teama de necunoscut

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Sunt înclinați să reacționeze exagerat
- Nu primesc bine critica
- Nu au încredere în motivele celorlalți
- Neîncredere în sursă
- Impresia că ceilalți nu-i cunosc în realitate
- Teama că faptele neplăcute ar putea fi adevărate
- Neîncredere în oamenii care oferă feedback
- Îi doare să audă lucruri negative
- Feedback-ul negativ îi înfurie
- Au sentimentul că nu este corect
- Le dau sentimentul de a fi puși la colț ca niște copii
- Prea multă mândrie
- Nu este clar care va fi rezultatul schimbării
- Cer renunțarea la ceva de valoare
- Nu știu cum să se schimbe
- Nu au posibilitatea de a practica
- Nu au modele pentru roluri
- Funcționează bine acum
- Se simt bine acum
- Nu vor să se schimbe
- Nu pot să se schimbe
- Ridicol
- Sentimentul de incompetență
- Lipsă de sprijin
- Lipsă de stimulare pentru schimbare
- Intimidați de ceilalți
- Aroganță
- Teama de a face greșeli
- Vulnerabilitate în timpul eforturilor de schimbare
- Teama de eșec
- Teama că nu vor fi suficient de buni
- Efort de schimbare anterior nereușit
- Prea leneși
- Teama de a prelua o poziție vulnerabilă
- Convinși de dreptatea lor
- Au nevoie să fie considerați simpatici de ceilalți
- Subminează încrederea în sine
- Amenințarea încrederii în sine
- Le deformează încrederea în sine

Pe baza propriei mele experiențe de îmbunătățire a proceselor am formulat zece „reguli" care *cresc* rezistența la schimbare (Rampersad, 2002). (Vezi următorul text încadrat.) Folosesc aceste așa-numite reguli pentru a-i învăța pe manageri și pe angajați șabloanele comportamentale de care ei trebuie să se dezvețe, altfel spus: Nu faceți așa! Acestea intră în conflict total cu filozofia Total Performance Scorecard.

Model comportamental pentru crearea rezistenței la schimbare

1. Ignorați managementul executiv și persoanele importante când luați decizii care implică schimbări drastice. Pregătiți în secret deciziile de schimbare și anunțați-le grandios ca pe o surpriză.
2. Dați indicații greșite despre cauzele și despre consecințele schimbării sau mai bine țineți ascunsă această informație și nu o răspândiți. Păstrați tăcerea și fiți vag. Nu comunicați deloc cu cei interesați despre necesitatea, folosirea și beneficiile schimbării și asigurați-vă că ei nu o consideră crucială.
3. Creați în organizație o atmosferă de teamă și neîncredere; stimulați ideea de „EU" și continuați să lucrați conform vechilor obiceiuri, norme și metode.
4. Știți cel mai bine totul și trebuie păstrat așa. Cunoașterea înseamnă putere, nu este așa? De aceea, asigurați-vă că ceilalți nu cunosc mai multe decât voi. Aceasta înseamnă că nu trebuie să împărtășiți cunoștințele celorlalți și să fiți

siguri că şi angajaţii voştri procedează la fel. Îi stimulaţi să „reinventeze roata" continuu şi uşuraţi acest proces. Folosiţi principiul „divide şi cucereşte".

5. Nu acordaţi atenţie dezvoltării noilor abilităţi la angajaţii voştri. Lăsaţi-i să se lupte pentru ei; trebuie să-şi descopere singuri drumul. Asiguraţi-vă că angajaţii nu cunosc cum funcţionează organizaţia sau cum să satisfacă dorinţele şi aşteptările clienţilor şi, categoric, nu le acordaţi autoritate pentru procesele de care trebuie să răspundă.
6. Pedepsiţi şi descurajaţi oamenii cu idei bune. Permiteţi angajaţilor să-şi critice cât mai mult unii altora sugestiile. Oferiţi cu preponderenţă feedback negativ şi în special nu lăudaţi pe nimeni.
7. Nu fiţi maleabili şi nu luaţi în considerare scopul personal al angajatului în timpul procesului de schimbare. Preferinţele şi interesele lor nu contează. Ei trebuie să-şi poarte singuri de grijă.
8. Nu îngăduiţi greşelile oricât de mărunte ar fi. Trataţi-i cu asprime pe cei care greşesc şi insultaţi-i în faţa celorlalţi. Transmiteţi clar mesajul că greşelile conduc la retrogradare, transfer sau alte pedepse aspre.
9. Ignoraţi-i pe cei care rezistă schimbării sau o critică. Impuneţi-vă sugestiile chiar dacă există foarte multă rezistenţă.
10. De la început, abordaţi procesul de schimbare pe scară largă şi începeţi cu cea mai complexă parte.

Există metode importante pentru a aborda rezistenţa la schimbare într-un mod pozitiv. Printre altele, pot fi folosite următoarele:

- Creaţi pace interioară şi implicare, încredere în sine şi dedicare la angajaţii dumneavoastră şi schimbaţi-le şabloanele de gândire împuternicindu-i să-şi formuleze scopurile personale şi apoi să le armonizeze cu comportamentul personal şi cu scopul comun al organizaţiei.
- Comunicaţi cu angajaţii faţă în faţă şi furnizaţi-le informaţii despre contextul Balanced Scorecard-ului Organizaţional şi al schimbărilor organizaţionale corelate; în plus, fiţi onest privitor la situaţia actuală. Declaraţi clar cât va dura schimbarea şi care vor fi consecinţele. Furnizaţi la timp informaţii personalului. Tăcerea creează dubii şi de obicei determină răspândirea de zvonuri, care subminează încrederea în management. Nu oferiţi prea multă informaţie deodată, deoarece angajaţii au nevoie de timp pentru a absorbi informaţia.
- Sprijiniţi propunerile cu argumente clare.
- Informaţi angajaţii despre avantajele schimbării şi cum se va acoperi diferenţa dintre situaţia de astăzi şi situaţia viitoare.
- Organizaţi şedinţe cu acele persoane care rezistă schimbării şi oferiţi răspunsuri detaliate la toate obiecţiile lor.
- Implicaţi angajaţii în dezvoltarea şi implementarea scorecard-urilor şi creaţi transparenţă în responsabilităţi şi autorităţi.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

- Implicați persoanele cheie în procesul de luare a deciziilor; când grupurile interesate sunt incluse într-o decizie, acceptarea va crește și, ca urmare, și efectul implementării.
- Amânați proiectul dacă există prea multă rezistență și nu puteți conta pe sprijinul majorității.
- Eliminați din organizație teama și neîncrederea. Acestea inhibă abilitatea de a învăța.

Conform lui Pfeffer și Sutton (2002), teama și neîncrederea pot fi eliminate prin:

- *Predictibilitate.* Pe cât posibil, oferiți oamenilor informații despre ce se va întâmpla și când anume.
- *Înțelegere.* Explicați în detaliu de ce anumite acțiuni a fost întreprinse, în special acelea care alarmează și rănesc.
- *Control.* Pe cât posibil, oferiți oamenilor posibilitatea de a influența ceea ce se întâmplă, când se întâmplă și cum se întâmplă; permiteți-le să decidă asupra propriului viitor.
- *Compasiune.* Arătați simpatie și preocupare față de schimbare, nevoile emoționale și povara financiară cu care se confruntă angajații.

Există și alte metode pentru a motiva și stimula schimbarea, precum următoarele:

1. Testați continuu pentru a determina dacă oamenii sunt dispuși la schimbare sau nu.
2. Discutați cu angajații despre conceptul Total Performance Scorecard și modurile noi de a lucra, în cadrul unei serii de ședințe; exprimați aceasta activ. Informați-i pe angajați în mod direct, onest, clar și consecvent (de exemplu, în mod uniform în întreaga organizație). Indicați clar ce poate fi discutat și ce nu. Comunicați aceasta în interior și spre exterior, precum și în mod verbal și în scris. Utilizați broșuri, buletine informative și alte documente. Păstrați comunicarea simplă și folosiți analogii și studii de caz. Williams Pasmore (1994) a spus că o mare parte din efortul dumneavoastră de comunicare poate implica educarea angajaților despre afacere și mediul extern, așa cum este prezentat în textul încadrat de mai jos.

Ce trebuie angajații să știe despre compania lor

- Angajații au nevoie să afle ce știu managerii lor, inclusiv cum să citească documentele contabile (bilanțul și contul de profit și pierdere), ce semnifică cifrele din aceste documente și ce efect are creșterea sau scăderea lor, unde se află compania astăzi comparativ cu unde a fost înainte și poziția ei față de concurență.

- Angajaţii au nevoie să ştie ce ameninţări există la adresa companiei şi ce planuri există pentru a contracara ameninţările, incluzând raţiunea acestor planuri şi ce alternative au fost luate în considerare înainte de a decide acest curs al acţiunii.
- Angajaţii au nevoie să înţeleagă procesele şi criteriile de luare a deciziei şi cât de mult risc este acceptabil.
- Angajaţii au nevoie să înţeleagă consecinţele luării unor decizii greşite şi ce trebuie făcut când se întâmplă ceva neaşteptat.
- Angajaţii au nevoie să înţeleagă aşteptările clienţilor şi cum pot să le îndeplinească mai bine.
- Angajaţii au nevoie să fie introduşi în economia globală.
- Angajaţii au nevoie să ştie costurile pentru sănătate, recompense, costurile stocurilor şi costurile cu asigurările de răspundere civilă
- Angajaţii au nevoie să înţeleagă sistemul tehnic utilizat pentru a produce bunuri şi servicii, cum funcţionează şi de ce a fost proiectat aşa.
- Angajaţii au nevoie să înţeleagă ce alternative tehnice sunt posibile şi ce implică aplicarea lor.
- Angajaţii au nevoie să-şi dezvolte abilităţile sociale care le permit să participe la activităţile comune, inclusiv vorbitul în public, confruntarea diferenţelor; să înţeleagă cum se ajunge la consens, cum se facilitează participarea celorlalţi şi ascultarea.

Sursa: Folosit cu permisiune de la Joseph Boyett şi Jimmy Boyett, *The Guru Guide*, New York, John Wiley & Sons, 1998, p. 64.

3. Indicaţi de ce este nevoie de schimbare; organizaţia trebuie să fie convinsă de nevoia schimbării respective. O modalitate foarte utilizată este comparaţia cu competitorii cei mai de succes. Un alt mod este documentarea insatisfacţiei clienţilor şi folosirea ei pentru a ilustra descreşterea performanţelor. În condiţii extreme, transmiteţi clar poziţia că supravieţuirea pe termen lung a organizaţiei este în joc. În astfel de cazuri, situaţia prezentă trebuie percepută ca negativă. Făcându-i pe oameni să înţeleagă cât de slab funcţionează organizaţia creăm insatisfacţie faţă de situaţia prezentă. Aceasta ajută la convingerea, chiar şi a scepticilor, de necesitate a schimbării. Această necesitate poate fi ilustrată cu ajutorul următoarei formule (adaptată după Jacobs, 1994):

C = A × B × D

Unde:
A = Insatisfacţia cu status quo-ul
B = O declaraţie clară privind obiectivele schimbării
C = Probabilitatea ca schimbarea să fie de succes
D = Primii paşi concreţi către obiective

Formula demonstrează următoarele: pentru a fi capabili să vă schimbați cu succes este esențial (A) să convingeți oamenii de necesitatea schimbării, (B) să creați o viziune care exprimă clar și distinct că oamenilor le va fi mai bine dacă schimbarea va avea loc și (D) să demonstrați oportunitatea acțiunilor și să oferiți o prezentare a primelor rezultate ale schimbării.

John Kotter (1996) crede că acțiunile îndrăznețe precum cele listate în următorul text încadrat, trebuie întreprinse pentru a vă convinge angajații de necesitatea schimbării. Primele două acțiuni în această abordare intră în conflict cu filozofia Total Performance Scorecard.

Acțiuni îndrăznețe pentru a vă convinge angajații de necesitatea schimbării

Conform lui Kotter, a fi îndrăzneț înseamnă să faci lucruri precum:

- Modificarea documentelor contabile și crearea unei pierderi mari pe trimestru.
- Vânzarea sediului corporației și mutarea într-o clădire dărăpănată.
- Anunțarea tuturor unităților de lucru că au la dispoziție doi ani pentru a ajunge pe locul unu sau doi pe piața lor, cu pedeapsa că dacă vor eșua, afacerea va fi vândută sau închisă.
- Legând plata a 50% din bonusurile primilor zece manageri executivi de realizarea unor ținte dificile legate de produs și calitate în întreaga organizație.
- Expunându-le managerilor o slăbiciune majoră față de competiție.
- Permițând erorilor să explodeze în loc să fie corectate în ultimul minut.
- Eliminând exemple evidente de excese (de exemplu, club sau vile de vacanță ale companiei, flota proprie de avioane, închirieri de săli pentru servirea dejunurilor pentru executivi etc.).
- Insistând ca mai mulți manageri de la nivelurile inferioare să fie făcuți răspunzători pentru indicatorii de performanță din mai multe domenii ale afacerii.
- Transmiterea de mai multe date despre satisfacția clientului și performanțele financiare către mai mulți angajați, în special informații privind slăbiciunile vis-a-vis de competiție.
- Insistând ca angajații să vorbească regulat cu clienții nemulțumiți, furnizorii nefericiți și grupurile interesate nemulțumite.
- Introducerea în publicațiile firmei a mai multor dezbateri deschise și discursuri ale managementului executiv privind problemele firmei.

Sursa: Folosit cu permisiune de la Joseph Boyett și Jimmy Boyett. *The Guru Guide*. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 59.

4. Bazați-vă propunerile importante pe fapte solide și promiteți angajaților îmbunătățiri clare ale rezultatelor; o soluție distinctă trebuie prezentată.

5. Ilustrați clar cum va fi realizată schimbarea, pe baza unui plan de implementare solid în care sunt explicați pașii care trebuie făcuți. În timpul implementării schimbării, informați cu regularitate angajații folosind informații de încredere.
6. Introduceți noi metode de instruire pentru a dezvolta noi abilități precum abilitățile interpersonale, orientarea către client, lucrul în echipă, leadership și altele.
7. Implicați angajații în planificarea și introducerea schimbării; acceptarea de către angajați și implicarea lor este esențială pentru implementarea cu succes a schimbării. Fără implicarea continuă a oamenilor, orice proiect este condamnat la eșec. În fond, eficacitatea unei strategii nu este dependentă doar de calitatea sa, ci depinde și de acceptarea ei de către angajați. Mă refer la binecunoscuta formulă:

Eficacitate = Calitate × Acceptare

Importanța acestei implicări este ilustrată cu următorul exemplu, bazat pe lucrarea lui Kamp (1999):

O diviziune a unei organizații financiare a vrut să realizeze schimbări importante în practicile de lucru. Liderul firmei a venit cu ideea de bază pentru această schimbare, dar a vrut să-i implice pe angajații săi în implementarea ei. Acestora li s-a cerut să participe la seminarii unde rezultatele urmau să fie discutate și puteau face propuneri privind modul în care noul sistem urma să fie implementat. Aproape 40% dintre angajați au participat iar feedback-ul lor a fost utilizat pentru formularea planului de implementare. Ei au spus că acest proces i-a făcut să se simtă participanți activi în schimbare, ceea ce i-a determinat să abordeze pozitiv schimbarea. Rezultatele au fost uimitoare în privința ideilor folositoare și moralului angajaților. Restul angajaților au cerut la rândul lor să participe la astfel de seminarii, deoarece au văzut cât de mult au beneficiat ceilalți.

8. Recompensați pe aceia care dau rezultate; recompensele intrinseci (precum recunoașterea meritelor și laudele) sunt preferate recompenselor extrinseci (precum banii). Julie Bick (1997), referindu-se la experiențele ei de la Microsoft privitoare la acest subiect, a spus următoarele: „Remarca *Ai făcut o treabă excelentă!* poate realiza multe și este mai ieftină și mai ușor de realizat decât o mărire de salariu sau o promovare. Oferirea încrederii ridică moralul și asigură faptul că echipa ta va lucra mai mult; aceasta deoarece ei știu că sunt apreciați." Sunt diferite forme de recompense intrinseci. În următorul text încadrat, Kouzes și Posner (1999) dau un sumar al modurilor posibile de a spune „mulțumesc" și de a încuraja. (Abordarea se bazează pe un raport al lui John Schallau de la Centigram Communications Corporation).

Moduri de încurajare

Recompense individuale:

- Bilete la diferite evenimente
- Excursii în weekend
- Participarea la un eveniment din companie
- O ieşire la cină
- Vizitarea unei staţiuni de tratament sau odihnă
- Participarea la un seminar extern
- Abonamente la reviste

Recunoaştere pentru atingerea unor obiective de grup:

- Petrecere a biroului cu prezentarea rezultatelor
- Prânz împreună cu personalul grupului şi asociaţii într-un restaurant deosebit
- Meci de fotbal
- O după-amiază la plajă.

Zile tematice pentru încurajarea socializării:

- Ziua tricourilor
- Ziua cravatelor urâte
- Ziua tricourilor Hawaiene
- Costumare în timpul serbării de Halloween

Articole simbolice date ca recompensă:

- Tricou cu logo-ul companiei
- Genţi de sport
- Căni de cafea
- Căni de bere sau pahare de vin
- Seturi de stilou-pix-creion

Mâncare (pentru evenimente speciale):

- Sandwich-uri
- Dejunuri speciale
- Pizza
- Pauze pentru masă furnizată de companie
- Gogoşi

9. Oferiţi proiectului de reorganizare o identitate puternică; daţi-i un nume ambiţios, aşa încât angajaţii să simtă că au un obiectiv real de îndeplinit şi un vis de realizat.
10. Începeţi cu precauţie printr-un proiect pilot şi faceţi practică cu el. Începeţi cu cea mai uşoară parte a proiectului, una care să producă rezultate rapide.
11. Folosind filozofia Total Performance Scorecard creaţi acceptare la eşaloanele mai înalte ale organizaţiei. Managementul executiv trebuie să conducă procesul de introducere a acestui concept pentru a obţine schimbarea. Introduceţi acest subiect pe agenda şedinţelor lunare ale echipei de management. În acest context, ţineţi minte următoarele afirmaţii (Senge, 1990):
    - Schimbările substanţiale sunt mai greu posibile dacă sunt comandate doar de către managementul executiv.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Cinismul apare mai cu seamă atunci când sunt elaborate anunțuri de către CEO și programe desfășurate de către sediul central care-i distrag pe toți de la activitățile de schimbare care se desfășoară.
- Sprijinul managementului executiv nu reflectă capacitățile reale de implicare și de învățare de la toate nivelurile din organizație. Când autoritatea managementului este utilizată neînțelept, ea diminuează șansele dezvoltării capacității de implicare și de învățare.

12. Începeți procesul de îmbunătățire continuă, învățare și dezvoltare la nivel de management executiv și folosiți o abordare de implementare în straturi pentru a atinge cele mai de jos niveluri (vezi Figura 4.2).
13. Eliminați acele elemente care au un efect negativ asupra moralului și motivării oamenilor din organizație. În practică, oponenții schimbării încetinesc, boicotează și sabotează procesul; folosesc vechile reguli și au obiective ascunse; dau informații eronate; nu își asumă noile sarcini și joacă rolul de victimă. Aceia care blochează și se opun schimbării trebuie îndrumați pentru a-și schimba atitudinea. Dacă această abordare nu are succes, atunci oponenții trebuie să fie trași pe linie moartă în altă parte a organizației sau chiar îndepărtați dacă este posibil. Îndrăzniți să întreprindeți aceste măsuri, deoarece experiența mea arată că „merele stricate" într-o organizație pot compromite realizarea unui proiect de schimbare. Deci, nu vă rețineți în a lua măsurile care se impun!
14. Oferiți liderilor și echipelor autoritate și responsabilitate asupra proceselor pentru care ei sunt responsabili.
15. Faceți din angajați acționari, așa încât ei să se comporte ca proprietarii.

Înainte de a implementa schimbarea, verificați dacă circumstanțele pentru implementare sunt favorabile. Va fi necesară cunoașterea problemelor care ar putea să apară în timpul execuției. În Tabelul 10.2 am introdus o listă de verificare care poate fi folosită pentru a obține o cunoaștere a circumstanțelor introductive ale proiectelor de schimbare (Rampersad, 2003). În acest scop, completați chestionarul din Tabelul 10.2 marcând numerele care reflectă cel mai precis afirmațiile în organizație. Utilizați cheia de scor (1 la 3) de la sfârșitul tabelului; 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da. Adunați vertical scorurile. Cu cât scorul total este mai aproape de 60, cu atât mai bune sunt circumstanțele pentru schimbare. Cu cât scorul total este mai aproape de 20, cu atât mai mici sunt șansele pentru realizarea schimbării. Implementarea proiectului de schimbare nu este favorizată dacă sunt prea multe întrebări la care s-a răspuns cu „nu". Asemenea întrebări trebuie să primească atenție suplimentară înainte de a începe procesul. Discutați scorurile dumneavoastră în cadrul echipei și indicați ce s-ar fi putut face mai bine în organizația dumneavoastră.

La Business Jet managementul executiv a completat lista de verificare (vezi pozițiile notate cu X în Tabelul 10.2) pentru a cunoaște mai bine circumstanțele care țin de implementarea conceptului Total Performance Scorecard. Scorul total a fost de 35 de puncte; aceasta înseamnă că Business Jet nu este pregătită pentru o schimbare eficace. Mai multă atenție trebuie acordată obținerii acceptării pentru aceste inițiative. Comunicarea necesității și a beneficiilor pentru acțiunile de îmbunătățire, implicând anumite persoane importante și formulând consecințele pentru angajați, merită de asemenea mai multă atenție înainte de implementarea acestor inițiative.

Tabel 10.2.

Verificare rapidă a circumstanțelor pentru implementare, folosită la Business Jet (Rampersad, 2003)			
Domeniul de atenție	**Nu**	**Oarecum**	**Da**
	1	**2**	**3**
1. Există implicare la nivel de management executiv pentru implementarea schimbării?		X	
2. Consideră cei implicați că schimbarea este crucială pentru supraviețuirea companiei și realizează ei utilitatea schimbării?	X		
3. A fost acordată atenție implicării tuturor persoanelor importante în procesul de luare a deciziilor?	X		
4. A fost numit un manager de schimbare competent pentru a îndruma și a facilita procesul de schimbare?			X
5. Pot managerii să se descurce cu schimbarea?			X
6. A fost acordată atenție specială dezvoltării noilor abilități de care angajații vor avea nevoie?	X		
7. A fost realizată o diagnoză culturală și au fost rezultatele comunicate angajaților?			X
8. Poate fi explicată pe înțelesul tuturor celor implicați ideea care a stat în spatele schimbării?		X	
9. Poate fi oferită informație clară și adecvată despre ce, cine, când, cum și despre consecințele schimbării?		X	
10. Există suficientă nevoie pentru introducerea schimbării?		X	
11. Au fost clar comunicate tuturor celor implicați necesitatea și avantajele schimbării?	X		
12. Au fost avantajele și dezavantajele schimbării cântărite cu grijă?			X
13. Știu angajații ce anume trebuie schimbat?		X	
14. Există un plan în care să fie clar definiți pașii pentru implementarea schimbării?		X	
15. A fost acordată atenție specială celor care simt că vor deveni victime ale schimbării?	X		
16. Ați ascultat cu atenție pe oamenii care rezistă schimbării și ați studiat situația lor?	X		
17. Au fost rezolvate problemele care au apărut în urma unor schimbări anterioare?	X		
18. A fost realizat un benchmarking privind schimbarea?	X		
19. Ați eliminat frica și neîncrederea dintre angajați în ce privește schimbarea?	X		
20. Se vor schimba suficienți oameni?		X	
Scor Total	**35 puncte**		
Încercuiți numărul corect: 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da			

După cum am menționat mai devreme în această carte, conceptele tradiționale privind managementul schimbării nu conduc la o schimbare durabilă. Acestea sunt adesea contraproductive și mai mult de natură cosmetică. Din această cauză, introduc acum, ca parte a conceptului TPS, un model integral care să ofere o bază stabilă pentru o schimbare organizațională durabilă (Rampersad, 2003). Acest model este prezentat în Tabelul 10.3. El include și un sumar al punctelor din acest capitol. În concluzie, enunț în continuare următoarea teză importantă sub forma unei formule:

Fără învățare individuală + fără învățare colectivă + fără necesitate + fără acceptare + fără perspective + fără comunicare + fără pace interioară + fără dedicare interioară + fără implicare + fără încredere + fără plăcere + fără schimbarea șabloanelor de gândire = fără schimbare organizațională durabilă.

Tabel 10.3.

Model pentru schimbare organizațională durabilă (Rampersad, 2003)					
PLANIFICAȚI			REALIZAȚI	VERIFICAȚI	ACȚIONAȚI
DEFINIȚI SCHIMBAREA	**FORMULAȚI ACȚIUNI DE SCHIMBARE**	**CREAȚI DISPONIBILITATE PENTRU SCHIMBARE**	**IMPLEMENTAȚI SCHIMBAREA LA O SCARĂ LIMITATĂ**	**VERIFICAȚI DACĂ SCHIMBAREA FUNCȚIONEAZĂ**	**INTRODUCEȚI DEFINITIV SCHIMBAREA CARE S-A DOVEDIT FUNCȚIONALĂ**
• Formulați Balanced Scorecard-ul Organizațional (OBSC). • Stabiliți o viziune pentru organizație. • Diseminați OBSC-ul în organizație. • Înțelegeți nevoile și așteptările clienților. • Definiți nevoile de instruire. • Formați un grup de conducere și creați una sau mai multe *echipe de îmbunătățire.* • Numiți un manager pentru schimbare. • Descrieți și specificați schimbarea necesară. • Faceți un inventar și testați cauzele posibile ale problemei.	• Indicați cum vreți să realizați schimbarea. • Determinați care soluție va rezolva problema și va schimba cu succes organizația. • Definiți efectele, condițiile limitative și factorii de control (timp, bani, calitate, informare și comunicare). • Formulați un plan de îmbunătățire. • Includeți în acest plan momente importante succesive și activități de management al riscului.	• Permiteți managementului executiv să comunice schimbarea onest, clar, activ, față în față și la timp pentru a arăta consecințele și a arăta că ei o sprijină complet. • Comunicați necesitatea și avantajele schimbării tuturor celor implicați. Argumentați clar schimbările propuse. • Verificați cine și de ce rezistă la schimbare. Ascultați-i cu atenție și analizați situația lor. • Eliminați elementele care influențează nefavorabil moralul angajaților. Acordați atenție și celor care întârzie, boicotează și sabotează schimbarea.	• Începeți cu grijă cu un proiect pilot. • Exersați cu cea mai simplă parte a proiectului. • Testați schimbarea și faceți posibile experimente. • Observați și analizați datele. • Căutați modele în date. • Comparați datele cu teoria. • Dați feedback. • Dezvoltați metode de instruire pentru a obține abilitățile necesare, precum lucrul în echipă, îndrumare etc. • Instruiți pe toți cei care au nevoie de noile abilități.	• Verificați dacă problema a dispărut sau dacă schimbarea funcționează. • Analizați proiectul de testare. • Măsurați efectele. • Verificați dacă obiectivele schimbării au fost realizate. • Răspundeți la devierea de la plan. • Comparați rezultatele cu țintele formulate. • Dați feedback. • Începeți din nou dacă este necesar. • Documentați lecțiile învățate.	• Implementați pe scară largă schimbarea care s-a dovedit funcțională. • Instruiți pe toți cei implicați. • Analizați rezultatele. • Măsurați eficacitatea schimbării finale implementate. • Țineți procesul sub control. • Implementați schimbarea permanentă în proces. • Evaluați rezultatele. • Continuați să colectați și să analizați date. • Preveniți deviațiile recurente. • Reproiectați produsele sau procesele. • Dați oamenilor autoritate asupra proceselor de care ei sunt responsabili și răspunzători. • Faceți din angajați acționari pentru a se comporta ca niște proprietari.

Model pentru schimbare organizațională durabilă (Rampersad, 2003)					
PLANIFICAȚI			REALIZAȚI	VERIFICAȚI	ACȚIONAȚI
DEFINIȚI SCHIMBAREA	FORMULAȚI ACȚIUNI DE SCHIMBARE	CREAȚI DISPONIBILITATE PENTRU SCHIMBARE	IMPLEMENTAȚI SCHIMBAREA LA O SCARĂ LIMITATĂ	VERIFICAȚI DACĂ SCHIMBAREA FUNCȚIONEAZĂ	INTRODUCEȚI DEFINITIV SCHIMBAREA CARE S-A DOVEDIT FUNCȚIONALĂ
• Formulați obiectivele schimbării, indicatorii de performanță asociați și țintele. • Definiți procesele critice asociate OBSC-ului. • Stabiliți priorități și selectați cel mai important proces critic. • Numiți un responsabil de proces. • Stabiliți o echipă de îmbunătățire. • Instruiți echipa în folosirea metodelor și a tehnicilor de îmbunătățire. • Discutați împreună cu echipa despre viziunea organizației și strategia afacerii. • Descrieți procesul. • Faceți diagrama de flux a procesului.	• Adunați informația necesară. • Dați planului de schimbare o identitate puternică (un nume ambițios) • Descrieți procesul selectat în detaliu. • Analizați și măsurați performanțele procesului. • Identificați neajunsurile procesului. • Analizați problemele procesului. • Analizați datele disponibile ale procesului. • Realizați o analiză cauză – efect.	• Informați-i și implicați-i pe toți. • Discutați schimbarea în toată organizația. • Implicați toate persoanele importante în luarea deciziilor. • Demonstrați un angajament pe termen lung. • Demonstrați implicarea managementului executiv. • Îndepărtați barierele evidente din calea schimbării. • Eliminați sursele de teamă. • Conduceți o diagnoză a culturii și comunicați rezultatele celor implicați.	• Descrieți procesele legate de schimbare. • Creați transparență referitor la sarcini, responsabilități și autorități. • Implicați pe angajați în implementarea schimbării. • Documentați lecțiile învățate. • Stimulați liderii și angajații să înceapă cu propriul PBSC și să ceară feedback de la managerul lor.	• Lăsați pe lideri și pe angajați să-și evalueze propriul PBSC și îmbunătățirile personale.	• Standardizați modificările proceselor. • Monitorizați continuu procesul de schimbare. • Documentați performanța și procesul îmbunătățit. • Standardizați schimbarea. • Documentați lecțiile învățate. • Dați feedback. • Documentați rezultatele proiectului. • Faceți prezentarea finală. • Evaluați metodele echipei. • Evaluați rezultatele proiectului. • Recomandați activități de urmărire. • Sărbătoriți completarea ciclului de îmbunătățire. • Recunoașteți și recompensați comportamentul TQM. • Selectați un nou proiect de schimbare (proces de îmbunătățire).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model pentru schimbare organizațională durabilă (Rampersad, 2003)					
PLANIFICAȚI			REALIZAȚI	VERIFICAȚI	ACȚIONAȚI
DEFINIȚI SCHIMBAREA	FORMULAȚI ACȚIUNI DE SCHIMBARE	CREAȚI DISPONIBILITATE PENTRU SCHIMBARE	IMPLEMENTAȚI SCHIMBAREA LA O SCARĂ LIMITATĂ	VERIFICAȚI DACĂ SCHIMBAREA FUNCȚIONEAZĂ	INTRODUCEȚI DEFINITIV SCHIMBAREA CARE S-A DOVEDIT FUNCȚIONALĂ
• Identificați relațiile cu furnizorii și clienții. • Identificați indicatori de măsură pentru nevoile și așteptările clienților. • Asigurați un sistem de măsură care să realizeze cele cerute. • Aveți o viziune clară a scopului de ansamblu al schimbării și a domeniului său de aplicare? • Stimulați liderii și angajații să-și evalueze nevoia/dorința de îmbunătățire personală.	• Identificați cauzele fundamentale. • Evaluați stabilitatea procesului. • Analizați cauzele specifice ale variațiilor. • Stimulați liderii și angajații să-și formuleze Balanced Scorecard-ul Personal (PBSC).	• Recunoașteți nevoia de schimbare. • Completați colectiv chestionarul de verificare rapidă a circumstanțelor implementării și discutați rezultatele cu toți cei implicați. • Sunt circumstanțele introductive favorabile? Este bine ales momentul pentru schimbare? • Executați o analiză a câmpului de forță. • Stimulați liderii și angajații să-și alinieze PBSC-ul propriu cu OBSC-ul.			• Faceți din îmbunătățirea personală o obișnuință. • Stimulați liderii și angajații să selecteze o nouă acțiune de îmbunătățire personală din PBSC și să lucreze asupra ei.

BCU ALEXANDRU IOAN CUZA UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11 Cultura organizațională

Învățarea în întreaga organizație implică schimbare în atitudine și schimbare în cele mai de bază practici manageriale, nu doar în companie, ci în întregul sistem de management... Eu garantez că, atunci când începeți să creați un mediu favorabil învățării, oamenii nu se vor simți ca și când ar fi controlați.

Peter Senge

Moralitatea este de cea mai mare importanță – dar pentru noi, nu pentru Dumnezeu.

Albert Einstein

Implementarea cu succes a conceptului Total Performance Scorecard este strâns legată de analiza și schimbarea culturii organizaționale existente. Cultura organizațională, un concept fără o definiție clară, este dificil de descris. Este și un subiect la modă, unul despre care numeroși autori au fost dornici să-și exprime opiniile în ultimii zece ani. Cel mai important guru în acest domeniu este Edgar Schein (1992). Conform lui Schein, cultura organizațională include o colecție de idei comune la nivel conștient sau inconștient, presupuneri și convingeri privind acele aspecte ale realității care sunt relevante pentru organizație. Cultura organizațională, după cum în mod corect consideră Schein, provoacă un proces de învățare care oferă direcție comportamentului angajatului. Cultura organizațională descrie ce comportament este acceptabil, corect sau preferabil. Include ceea ce este vizibil din exterior (cultura explicită) și valorile din spatele acestor aspecte (cultura implicită). Cultura organizațională implică de asemenea comportamentul comun al angajaților referitor la muncă, organizație și relațiile cu, de exemplu, clienții, furnizorii și colegii. Poate fi descrisă ca fiind totalul opiniilor, ideilor, valorilor fundamentale, regulilor, obiceiurilor, tradițiilor, manierelor, tiparelor comportamentale și normelor oamenilor dintr-o organizație. Această definiție corespunde cu cea a lui Hofstede (1991), care definește cultura organizațională ca fiind programarea

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

mentală colectivă a tuturor celor implicați în companie. Astfel, cultura organizațională este legată de învățarea organizațională (vezi Capitolul 7).

Când se lucrează conform principiilor Total Performance Scorecard, este inevitabilă acordarea unei atenții sistematice culturii organizaționale. În abordarea TPS, concentrarea pe cultura organizațională ajută la îndeplinirea următoarelor funcții importante (Schein 1992; Dooreward și de Nijs, 1999):

1. Integrare internă:
   - Aliniază și coordonează procesele interne.
   - Ușurează și concentrează modul de cooperare.
   - Oferă un înțeles și o justificare comportamentului unei persoane.
   - Întărește ideea de NOI.
   - Reduce insecuritatea individuală și frica.
   - Oferă stabilitate, certitudine și securitate.
   - Utilizează competiția comună.
2. Ajustare externă:
   - Aliniază organizația, anticipează și sesizează evenimentele mediului extern.
   - Realizează identificarea cu țelurile organizației.
   - Oferă continuitate prin accentuarea normelor și valorilor care fac organizația să fie pregătită pentru supraviețuire.

În afara funcțiilor menționate înainte, cultura organizațională influențează și motivarea, autoconducerea și implicarea. Ea joacă un rol important în dezvoltarea organizațională deoarece ea influențează acțiunile oamenilor dintr-o organizație. Cultura organizațională se exprimă, de exemplu prin: natura oamenilor (buni, răi, activi, pasivi, cum sunt interpretate cunoștințele, grija față de client, respectul față de persoană, concentrarea pe performanță); natura relațiilor interpersonale (lucrul în echipă, solidaritatea, disputele, competiția); stilul de management (orientat spre realizarea sarcinilor, dominant, orientat spre oameni); declarațiile formale (precum declarațiile de misiune și viziune); structura organizațională (birocratică sau echipe care se autoconduc); politica de management a resurselor umane (precum îndrumarea, evaluarea performanțelor, dezvoltarea competențelor); sistemul de comunicare (formal, informal, comunicare deschisă); regulamente specifice (reguli, ghiduri, proceduri); tradițiile organizației. Tiparele de gândire sunt, de asemenea, legate strâns de cultura organizațională; după cum am văzut, tiparele de gândire reprezintă ideile preconcepute pe care le avem despre realitate și care colorează observațiile noastre despre lume, care în schimb ne influențează creativitatea. Tiparele de gândire constau în opiniile, presupunerile și prejudecățile noastre. Câteva exemple de tipare de gândire sunt: *toți politicienii sunt corupți; o educație bună este importantă pentru viitor; oamenii care au barba lungă sunt talibani periculoși, care au ceva de ascuns.*

Cultura organizațională determină, printre alte lucruri, motivația angajaților de a învăța și dorința acestora de a-și dezvolta competențele. În practică, cunoștințele disponibile sunt dificil de absorbit și împărtășit dacă intră în conflict cu normele și valorile culturii organizaționale. Introducerea cu succes a Total Performance Scorecard cere de obicei o schimbare de atitudine; aceasta, la rândul său, cere mai presus de toate o ajustare comportamentală fundamentală a oamenilor din organizație. Comportamentul este strâns legat de principiile organizației, adică de ceea ce consideră organizația ca fiind normal sau decent. Aceste principii se translatează în norme și valori. Normele sunt legate de reguli scrise și nescrise care indică ce tip de comportament se așteaptă de la cineva, ce este permis și ce este interzis. Pe de altă parte, valorile reprezintă sentimentele despre ce anume noi, colectivul, întreprindem sau considerăm. După cum am văzut în Capitolul 2, aceste componente culturale sunt parte integrantă a viziunii organizaționale a companiei și a valorilor sale esențiale.

Doorewaard și de Nijs (1999), inspirați de Schein (1992) și Hofstede (1991), au divizat cultura organizațională în două niveluri (vezi Figura 11.1):

1. *O parte explicită* (practica culturală) care include șabloanele comportamentale și expresiile culturale ale oamenilor, vizibile și dificil de decodat, precum principiile afacerii, codurile de comportament, jargonul, miturile, ceremoniile, ritualurile și credințele.
2. *O parte implicită* (miezul, nucleul) care include regulile nescrise, presupunerile, așteptările și șabloanele invizibile de gândire care opun multă rezistență la schimbare.

Figura 11.1. Model cultural

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dihotomia dintre cultura explicită şi implicită poate fi legată de cele trei niveluri culturale succesive ale lui Schein:

1. *Creaţia oamenilor:* ceea ce este spus şi scris într-o organizaţie şi este vizibil.
2. *Nivelul mai ridicat de conştientizare:* acestea sunt normele familiare (ce este permis sau interzis) şi valori (ce este important) care sunt deschise discuţiilor.
3. *Partea invizibilă a valorilor comune implicite:* principii care funcţionează ca punct de plecare şi nu pot sau cu greu pot intra în discuţie (ipoteze de bază).

Primele două niveluri ale lui Schein corespund practicii culturale din modelul cultural prezentat în Figura 11.1. Implementarea cu succes a conceptului TPS necesită o amplă atenţie şi cunoaşterea acestor componente culturale, precum şi a culturii corporaţiei, caracterizată prin:

- Reprezentarea echilibrată a tuturor grupurilor cu interese în companie.
- Angajaţii care au multe în comun datorită învăţării în echipă.
- Gradul ridicat de motivaţie, participarea activă şi devotamentul în realizarea obiectivelor anunţate.
- Implicarea deplină a angajaţilor şi managerilor în procesul de luare a deciziilor.
- Lucrul în echipă, încrederea reciprocă, respectul şi ideea de „noi".
- Ipotezele clare şi uşor de recunoscut referitoare la comportamentul cerut.
- Angajaţii care simt că performanţa individuală contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei.
- Angajaţii şi managerii care sunt deschişi la schimbare şi sunt convinşi că aceasta va duce la îmbunătăţire.
- Angajabilitatea multifuncţională, flexibilitatea şi voinţa angajaţilor de a se schimba.
- Comunicarea de sus în jos şi de jos în sus.
- Modul deschis de comunicare în interiorul organizaţiei.
- Oferirea de feedback angajaţilor şi punerea la dispoziţie a informaţiei şi instrumentelor.
- Politica clară de stimulare.
- Leadership eficace; un lider care îndrumă în aşa fel încât oamenii vor ei înşişi să se schimbe, în loc să simtă că sunt siliţi să se schimbe.
- Sistemul de evaluare a performanţelor, legat de un sistem eficace de dezvoltare a carierei şi talentului.
- Angajaţii care iau independent deciziile şi au simţul responsabilităţii.
- Angajaţii care încearcă constant noi provocări profesionale.

Următorul text încadrat rezumă recomandările lui Schein (1990) despre cum poate o organizaţie să-şi dezvolte propria cultură.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale

Cultura poate fi gândită ca o cale prin care membrii organizației, în particular fondatorii săi, au rezolvat problemele importante, precum:

Relațiile organizației cu mediul său extern

- Se percepe organizația ca fiind dominatoare, subordonată, în armonie sau căutând un refugiu?

Natura activității umane

- Care este calea corectă pentru oameni: să se comporte în stil dominant / proactiv, să caute înțelegerea sau să fie pasivi / fataliști?

Natura realității și a adevărului

- Cum definim ce este adevărat și ce nu este adevărat?
- Cum este determinat în ultimă instanță adevărul, atât în lumea fizică cât și în lumea socială – prin teste practice, bazându-se pe înțelepciune sau prin consens social?

Natura timpului

- Care este orientarea noastră de bază în termeni de trecut, prezent și viitor?
- Care sunt unitățile de timp cele mai relevante pentru conducerea afacerilor zilnice?

Natura naturii umane

- Oamenii sunt fundamental buni, neutri sau răi?
- Natura umană este perfectibilă sau imuabilă?

Natura relațiilor interumane

- Care este modul corect de interacțiune între oameni pentru distribuirea puterii și afecțiunii?
- Viața este competiție sau cooperare?
- Care este cea mai bună cale pentru a organiza societatea, pe bază de individ sau pe bază de grup?
- Care este cel mai bun sistem de autoritate, autocratic / paternalist sau colegial / participativ?

Omogenitate versus diversitate

- Cum este mai bine pentru grup, când este foarte divers sau când este foarte omogen?
- Persoanele dintr-un grup trebuie să fie încurajate să inoveze sau să se conformeze?

Sursa: folosit cu permisiune de la Joseph Boyett și Jimmy Boyett, *The Guru Guide*, New York, John Wiley & Sons, 1998, p. 121.

Neglijarea acestor probleme conduce la crearea unei incompetențe organizaționale. Următorul text încadrat prezintă modelul comportamental al lui Gilbert (1987) pentru tratarea procesului de creare a incompetenței. Sub influența Total Performance Scorecard managerii trebuie să se dezveațe de aceste tipare de comportament. Într-adevăr, schimbarea culturală este un proces de învățare și un proces de dezvățare.

Model comportamental pentru crearea incompetenței

1. *Ascunderea informației.*
   - Nu-i lăsați pe angajați să afle cât de bine muncesc.
   - Oferiți oamenilor informații greșite despre cum muncesc.
   - Nu le spuneți oamenilor ce se așteaptă de la ei.
   - Nu oferiți ghidare oamenilor despre cum să lucreze bine.
2. *Neimplicarea oamenilor în selectarea instrumentelor de lucru.*
   - Concepeți instrumentele de lucru fără să vă consultați niciodată cu oamenii care le vor utiliza.
   - Țineți pe proiectanții instrumentelor separați de oamenii care vor utiliza instrumentele.
3. *Lipsa stimulentelor pentru o bună performanță.*
   - Vă asigurați că performerii slabi sunt la fel de bine plătiți ca și performerii buni.
   - Căutați ca o performanță bună să fie cumva pedepsită.
   - Nu folosiți stimulentele nemonetare.
4. *Nu ajutați oamenii să-și perfecționeze abilitățile.*
   - Lăsați instruirea la voia întâmplării.
   - Însărcinați cu instruirea pe supraveghetorii care nu au fost instruiți pentru a fi instructori.
   - Faceți ca procesul de instruire să fie dificil fără a fi nevoie de aceasta.
   - Faceți instruirea irelevantă pentru scopurile angajaților.
5. *Ignorarea capacității persoanei.*
   - Programați obținerea performanței maxime pentru perioade când oamenii nu sunt în formă.
   - Selectați pentru realizarea unor sarcini oameni care au dificultăți inerente în a le îndeplini.
   - Nu oferiți asistență pentru găsirea soluțiilor.
6. *Ignorarea motivelor personale.*
   - Proiectați postul astfel încât să nu aibă nici un viitor.
   - Evitați crearea unor condiții de muncă pe care angajații să le considere mai plăcute.
   - Oferiți discuții energice în loc de stimulente pentru a promova performanța în situații când au fost înregistrate neconformități.

Sursa: folosit cu permisiune de la Joseph Boyett și Jimmy Boyett, *The Guru Guide*, New York, John Wiley & Sons, 1998, p. 241.

Următorul text încadrat prezintă, pentru a ușura procesul de dezvățare, modelul comportamental pentru înfrângerea voinței. Se bazează pe tehnicile utilizate de poliția secretă din Montevideo (adaptat după Landsberg, 1999). Aceste tipare comportamentale intră de asemenea în conflict total cu filozofia Total Performance Scorecard.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model de comportament pentru înfrângerea voinței

Distrugeți toate viziunile și speranțele de libertate: produceți dezorientare (de exemplu, schimbați pe neașteptate dispozițiile) și administrați pedepse severe.

Suprimați încrederea de sine: produceți umilință și depresie, atacați cu severitate persoana (de exemplu, acțiuni care distrug încrederea de sine aplicate cu o severitate care crește continuu).

Eliminați orice încercare de acțiuni voluntare: nu permiteți oamenilor să câștige încredere în ei pe baza implementării cu succes a activităților pe care ei înșiși le-au inițiat.

Spuneți minciuni: de exemplu, spuneți oamenilor că sănătatea sau performanța lor se deteriorează serios.

Ridiculizați: în special în prezența altora.

Eliminați orice posibile stimulente senzoriale: muncă solitară.

Distrugeți sistematic imaginea de sine a oamenilor: de exemplu, prin intimidare, crearea confuziilor și arătându-le cum alții în aceeași poziție sunt total distruși.

Fac acum o tranziție la recomandări pozitive, opuse abordărilor de „dezvățare" care au fost expuse anterior. Este util în acest moment să se ia în considerare cele zece componente culturale schițate de către Galpin (1996) în următorul text încadrat.

Cele zece componente culturale ale lui Galpin

1. Reguli și politici

Eliminați regulile și politicile care vor primejdui performanța noilor metode și proceduri. Creați noi reguli și politici care întăresc modurile dorite de operare. Dezvoltați și documentați noile proceduri standard de operare.

2. Ținte și indicatori

Dezvoltați ținte și măsurări care întăresc schimbările dorite. Stabiliți ținte specifice operațiilor. De exemplu, stabiliți ținte și indicatori legate de proceduri pentru angajații care conduc procesul ce trebuie schimbat, mai degrabă decât ținte financiare care sunt un produs secundar al schimbării procesului și pe care angajații le corelează cu greutate cu acțiunile lor.

3. Obiceiuri și norme

Eliminați vechile obiceiuri și norme care întăresc vechile moduri de a face lucrurile și înlocuiți-le cu noi obiceiuri și norme care întăresc noile moduri de lucru. De exemplu, înlocuiți adresele scrise folosite pentru răspândirea informației în organizație cu întâlniri față în față săptămânale între manageri și echipele lor.

4. Instruire

Eliminați tipurile de instruire care întăresc vechile moduri de a face lucrurile și înlocuiți-le cu tipuri de instruire care întăresc noile moduri de lucru. Oferiți instruire „just-in-time" așa încât oamenii să o poată aplica imediat. Dezvoltați instruirea prin experiență care furnizează experiența practică, în timp real, cu noile procese și proceduri.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

5. Ceremonii şi evenimente

Stabiliţi ceremonii şi evenimente care întăresc noile moduri de a face lucrurile, precum ceremonii de premiere şi evenimente de recunoaştere şi apreciere pentru echipele şi angajaţii care au atins ţintele sau au implementat cu succes schimbările.

6. Comportamentele managerilor

Dezvoltaţi ţinte şi indicatori care întăresc comportamentele dorite. Furnizaţi instruire care se concentrează pe noile comportamente. Apreciaţi public şi recompensaţi pe managerii care se schimbă corelând promovarea şi plata recompenselor cu comportamentele dorite. Penalizaţi pe managerii care nu-şi schimbă comportamentul. De exemplu, nu oferiţi promovări, creşteri de salariu sau bonusuri managerilor care nu demonstrează noile comportamente.

7. Recompense şi recunoaştere

Eliminaţi recompensele şi recunoaşterea care întăresc vechile metode şi proceduri şi înlocuiţi-le cu noi recompense care întăresc modurile dorite de operare. Faceţi ca recompensele să fie specifice pentru realizarea obiectivelor de schimbare care au fost stabilite.

8. Comunicarea

Eliminaţi comunicarea care întăreşte vechile moduri de a face lucrurile; înlocuiţi-o cu un mod de a comunica ce întăreşte noul mod de lucru. Oferiţi comunicare în noi moduri pentru a arăta implicarea faţă de schimbare. Folosiţi mai multe canale pentru a livra în mod consecvent mesajele înainte, în timpul şi după ce schimbările au fost făcute. Realizaţi o comunicare în două sensuri solicitând regulat feedback de la management şi angajaţi despre schimbările care au fost făcute.

9. Mediul fizic

Stabiliţi un mediu fizic care întăreşte schimbarea. Reordonaţi managerii şi angajaţii care trebuie să lucreze împreună pentru a realiza cu succes schimbarea. Folosiţi birouri virtuale pentru a încuraja oamenii să lucreze în afara biroului cu clienţii şi telecomunicaţii pentru a interconecta oamenii care au nevoie să interacţioneze la distanţă.

10. Structura organizaţională

Stabiliţi o structură organizaţională care va întări schimbările operaţionale. De exemplu, stabiliţi echipe de servire a clientului, eliminaţi nivelurile de management, centralizaţi sau descentralizaţi munca după cum este necesar şi combinaţi diviziile care se suprapun.

Sursa: folosit cu permisiune de la Joseph Boyett şi Jimmy Boyett, *The Guru Guide*, New York, John Wiley & Sons, 1998, p. 68.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Textul încadrat precedent descrie câteva condiţii de bază care pot fi folosite pentru a influenţa cultura organizaţională. În practică, totuşi, acţiunile folosite în acest scop nu au acelaşi succes (vezi Tabelul 11.1).

Tabelul 11.1

Acţiuni legate de cultură (Weggeman, 1997)	
Acţiuni care pot influenţa indirect cultura organizaţională	**Acţiuni care cu greu influenţează cultura organizaţională**
• Rotaţia angajaţilor între unităţile de lucru • Alte căi de recrutare, selecţie şi angajare de personal • Crearea de noi „eroi" şi modele de comportament, de exemplu, prin folosirea unei politici schimbate de promovare • Crearea unui program de socializare constând într-o combinaţie de conferinţe de lucru, jocuri de simulare, instruire etc. • Stimularea participării active şi legarea parţială a sistemelor de evaluare a performanţelor şi de recompensare de valorile esenţiale şi de comportamentul dorit. • Centralizarea sau descentralizarea deciziilor managementului. • Mutarea într-o altă clădire sau realizarea unor schimbări interne riguroase • Sprijinirea schimbării culturii cu publicitate internă pentru faptele deosebite, pentru întâmplări, un nume de acţiune pentru schimbarea culturală şi un buletin legat de aceasta.	• Schimbarea stilului şi a numelui funcţiei (coordonator de piaţă devine account manager) • Crearea de sloganuri pe postere • Schimbarea structurii formale a organizaţiei • Lăsarea consultantului extern să realizeze rapoarte de consiliere • Anunţarea cu tărie că totul trebuie să se schimbe, că cultura trebuie să fie „diferită" • Ameninţarea cu sancţiuni.

Introducerea filozofiei Total Performance Scorecard într-o organizaţie va determina o schimbare de cultură, de atitudine. Într-adevăr, în acest concept de

management se începe prin dezvoltarea autocunoaşterii, schimbarea tiparelor de gândire şi crearea păcii interne, a implicării interne, a încrederii în sine şi a dedicării angajatului. Aceasta se întâmplă prin stimularea angajaţilor să-şi formuleze scopul personal şi să-l armonizeze cu comportamentul lor personal şi cu scopul comun al organizaţiei. Aflarea unui astfel de echilibru începe să creeze condiţiile prin care angajaţii pot trece de la învăţarea individuală la învăţarea colectivă. Schimbarea comportamentală personală poate să fie apoi convertită în schimbare comportamentală colectivă sau în schimbare organizaţională. În general, această schimbare cere, de asemenea, o analiză a culturii organizaţionale existente pentru a afla ce fac angajaţii, ce spun ei, ce vor ei să facă şi ce fel de rezistenţă la schimbare poate să existe. În literatura de afaceri există abordări diferite faţă de metodele de diagnoză culturală care sunt superficiale şi majoritatea subiective (de exemplu, chestionarele); cu toate acestea, ele oferă o contribuţie valoroasă la analiza organizaţiei. Cel mai cunoscut este sistemul de diagnostic al lui Hofstede (1991), care urmăreşte realizarea unei „fotografii" a organizaţiei. Un alt sistem de diagnostic care este adesea folosit de consultanţi este al lui Handy (1988). Pentru scopul discuţiei noastre, prezint aici sistemul de diagnostic al lui Hofstede, aşa cum s-a desfăşurat în cazul Business Jet. În acest sistem cultura organizaţională este caracterizată în conformitate cu următoarele şase dimensiuni:

1. Orientată spre proces versus orientată spre rezultate.
2. Orientată spre persoană versus orientată spre post.
3. Legată de organizaţie versus legată de profesiune.
4. Deschisă versus închisă.
5. Control strâns versus control lejer.
6. Pragmatică versus normativă.

Aceste dimensiuni sunt prezentate în Tabelul 11.2. Cultura organizaţională de la Business Jet a fost analizată prin judecarea fiecărei dimensiuni pe o scală de la 1 la 5. Rezultatele acestei analize sunt prezentate în Tabelul 11.2. Această diagnoză sugerează că organizaţia nu este suficient de orientată spre persoană, că angajaţii se identifică insuficient cu compania, că organizaţia poate fi clasificată ca închisă şi că, din cauza controlului strâns, creativitatea în Business Jet este influenţată nefavorabil. În plus, caracterul închis al culturii organizaţionale are un efect negativ asupra acceptării de către angajaţi a acţiunilor de îmbunătăţire formulate. Rezultatele acestei verificări a culturii corespund astfel cu stilul de leadership al lui Frank Jansen, manager interimar la Business Jet (vezi Figura 8.7), precum şi cu verificarea rapidă a circumstanţelor implementării (vezi Tabelul 10.1).

Tabel 11.2

Diagnoza culturală conform lui Hofstede, folosită la Business Jet						
1 *ORIENTATĂ SPRE PROCES*	1	2	3	4	5	***ORIENTATĂ SPRE REZULTAT***
- Evitarea riscurilor	●					- Relaxat în situații pline de riscuri
- Efort cât mai mic posibil			●			- Oferind conștient maximum posibil
- Fiecare zi este la fel		●				- Fiecare zi reprezintă o nouă provocare
2 *ORIENTATĂ SPRE PERSOANĂ*						***ORIENTATĂ SPRE MUNCĂ***
- Se iau în considerare problemele personale			●			- Lucru în ritm intens pentru terminarea sarcinilor
- Asumarea responsibilității pentru bunăstarea angajaților.				●		- Performanțele sunt mai importante decât bunăstarea angajaților
- Deciziile se iau de către grupuri			●			- Deciziile sunt luate de persoane
3 *LEGATĂ DE ORGANIZAȚIE*						***LEGATĂ DE PROFESIUNE***
- Angajații se identifică cu organizația				●		- Angajații se identifică cu profesiunea
- Angajații nu privesc prea departe				●		- Angajații privesc mai departe
- Sunt angajați oameni potriviți, în funcție de familie și clasă socială și educație potrivită			●			- Sunt angajați oameni potrivit abilităților pentru post
- Normele de lucru contează și acasă			●			- Viața personală este treaba fiecăruia
4 *DESCHISĂ*						***ÎNCHISĂ***
- Deschidere față de nou-veniți și de străini				●		- Închidere prin păstrarea misterului chiar și față de proprii angajați
- Aproape oricine este potrivit în organizație				●		- Doar anumiți oameni se potrivesc profilului organizației
- Noii angajați se simt repede ca acasă			●			- Noii angajați nu se simt confortabil
- Noile idei sunt acceptate			●			- Noile idei sunt respinse
5 *CONTROL STRICT*						***CONTROL LEJER***
- Sunt conștienți de costuri	●					- Nu sunt conștienți de costuri
- Se țin strict de programarea ședințelor	●					- Orele de ședință nu sunt stricte
- Se vorbește serios de muncă și organizație	●					- Se glumește despre muncă și organizație
- Există coduri stricte de comportare corectă		●				- Nu sunt reguli stricte de conduită
6 *PRAGMATICĂ*						***NORMATIVĂ***
- Realizarea cerințelor clientului		●				- Folosirea corectă a procedurilor
- Este ghidată de piață		●				- Este ghidată de sarcina repartizată
- Rezultatele sunt mai importante decât procedurile			●			- Procedurile sunt mai importante decât rezultatele
- Atitudini etice pragmatice		●				- Norme etice superioare

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Epilog

Organizaţiile ale căror lideri privesc utilizarea experienţei ghidate ca esenţială şi dezvoltarea oamenilor ca pe una dintre responsabilităţile primare ale tuturor managerilor – una pentru care ei sunt traşi la răspundere atunci când le este evaluată performanţa – au un avantaj competitiv.

Dorothy A. Leonard

Învăţaţi din trecut, trăiţi în prezent şi speraţi pentru viitor. Important este să nu încetaţi să puneţi întrebări.

Albert Einstein

Am scris această carte, pe de o parte, pentru că am vrut să înţeleg şi să le spun altora de ce atâtea procese de dezvoltare organizaţională şi de schimbări de drum eşuează, şi pe de altă parte, deoarece am vrut să ofer managerilor un nou concept holistic de management şi câteva metode practice şi tehnici care ar putea să conducă la o dezvoltare organizaţională continuă şi la un comportament etic durabil. Majoritatea metodelor de schimbare organizaţională eşuează deoarece nu încep chiar cu miezul identităţii personale. Eşecul lor este legat de asemenea de orientarea limitată în acţiune a numeroşi manageri. Managerii, în ciuda existenţei a numeroase şi costisitoare programe de instruire managerială şi consultanţă în probleme organizaţionale, precum şi a numeroase cărţi de management, de obicei, neglijează să aplice ceea ce cunosc deja şi omit să transforme cunoştinţele în acţiune.

În Statele Unite sunt publicate anual mai mult de 1000 de cărţi privind managementul afacerii şi sunt cheltuite peste 60 miliarde USD pentru programe

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de instruire pentru manageri (vezi şi Pfeffer şi Sutton, 2002). Majoritatea acestor cărţi şi programe de instruire includ concepte, idei şi analize cărora li se face publicitate ca fiind noi, când de fapt ele au fost formulate acum câteva decenii şi sunt îmbrăcate în fiecare an în haine noi. Multora dintre aşa-zisele cărţi şi programe de instruire „noi" le lipsesc câteva elemente esenţiale de management. Cu toate acestea, aceste cărţi se vând bine, iar programele de instruire devin din ce în ce mai scumpe în fiecare an. După cum am menţionat în prefaţă şi în introducere, această carte diferă de celelalte cărţi de management prin câteva puncte esenţiale. Este rolul dumneavoastră de cititor să judecaţi în ce măsură aceasta este adevărat. Primesc cu bucurie orice reacţii şi sugestii din partea dumneavoastră privind această carte. Vă rog să transmiteţi feedback-ul dumneavoastră prin e-mail la adresa: h.rampersad@tps-international.com.

Dezvoltarea conceptului Total Performance Scorecard şi scrierea acestei cărţi a fost un proces de învăţare continuă. Dacă doriţi să aflaţi noile evoluţii în acest domeniu, vizitaţi adresa de website: www.Total-Performance-Scorecard.com.

Pentru mai multe informaţii despre conceptul Total Performance Scorecard, cel mai apropiat birou internaţional sau pentru un catalog gratuit de produse şi programe Total Performance Scorecard, telefonaţi sau scrieţi la:

Partener local TPS în România
COMPASS Consulting SRL
128, Matei Voievod, bl. 231, ap. 21, sc. 2, 73226
Bucureşti, România
Tel/Fax: +4 021 321 5987 / +4 021 320 4292
constantin.turmac@compass.ro
http://www.compass.ro

COMPASS
CONSULTING

SUA
TPS International Inc. (Global Head Quarter)
1095 Market Street, Suite 517
San Francisco, CA 94103, USA
h.rampersad@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

Olanda
TPS Consulting Netherlands
Rivium Westlaan 52
2909 LD Capelle aan den IJssel
Tel: +31-10-2025040/ +31-653831159
Fax: +31-10-4470590
h.rampersad@tps-international.com
www.Total-Performance-Scorecard.com

Total Performance
Scorecard™
TPS

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa A: Formular de evaluare la Business Jet

Informații generale	Nume Angajat: John van Dam Nume Manager: Steve Daniel		Post: Șef de echipă Poziție: Manager departament
	Departament: Securitate	Echipa: Securitate Schiphol Airport	Perioada analizată: ian. – dec. 2002
Ședința de analiză	Data analizei: 15 ianuarie, 2002		
	Semnătură de aprobare Manager:		
	Semnătură de acord angajat:		
Ședința de îndrumare (Coaching)			
	Data analizei	Semnătură de aprobare Manager	Semnătură de acord angajat
	19-4-2002		
	15-8-2002		
Ședința de evaluare	Data analizei: 6 decembrie, 2002		
	Semnătură de aprobare manager:		
	Semnătură de acord angajat:		

Rezultat	Rezultat privind diferite obiective și competențe legate de post. Aprecierea finală se bazează pe aceste două rezultate.			
		Rezultatul țintelor acceptate	Rezultatul competențelor pe post	Rezultatul final
	1 Peste nivelul cerințelor stabilite	1 ☐	1 ☐	1 ☐
	2 Conform cerințelor stabilite	2 ☒	2 ☐	2 ☐
	3 Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite	3 ☐	3 ☒	3 ☒
	4 Sub nivelul cerințelor stabilite	4 ☐	4 ☐	4 ☐

Domeniile rezultatelor	Domenii esențiale, bazate pe balanced scorecard-uri și planul individual de performanță, pe care angajatul trebuie să se axeze pentru a obține rezultatele.
PROFIL DE COMPETENȚĂ	Domeniul rezultatului 1: **FINANCIAR**
	Domeniul rezultatului 2: **CLIENȚI**
	Domeniul rezultatului 3: **PROCESE INTERNE**
	Domeniul rezultatului 4: **CUNOȘTINȚE și ÎNVĂȚARE**
	Colecție de cunoștințe, experiență, abilități, atitudini, valori, norme și comportament esențiale pentru realizarea eficace a sarcinilor și obținerea rezultatelor în domeniile corespunzătoare.
Competențe legate de post	1. Abilitatea de a învăța 2. Rezolvarea problemelor 3. Rezistență la stres 4. Abilitatea de a îndruma 5. Comportament orientat spre client 6. Abilitatea de a asculta 7. Abilitatea de a convinge 8. Viziune
Acțiuni de dezvoltare	Acțiuni pentru dezvoltarea competențelor • Instruire la locul de muncă privind analiza costului eșecurilor, managementul de proiect, abilitatea cognitivă, modalitatea de abordare a rezistenței împotriva schimbării, managementul conflictelor și negocierile constructive. • Înscrierea la cursuri de managementul timpului și managementul cunoștințelor. • Crearea de situații practice. • Îndrumare individuală și coaching (o dată pe lună) în domeniile oferire de feedback constructiv și managementul stresului. • Acompanierea colegilor experimentați pentru îmbunătățirea abilităților în domeniul influențării. • Ședințe de feedback de 360° cu clienții pentru a îmbunătăți orientarea spre client. • Benchmarking în domeniul securității. • Bursă de instruire; participarea la o perioadă de instruire de o lună la Business Jet la aeroporturile din New York și Londra. • Dezvoltarea și implementarea de programe de dezvoltare a talentelor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezultate acceptate	Documentarea rezultatelor acceptate sub formă de obiective, indicatori de performanţă şi ţinte asociate clar definite (derivate din planul individual de performanţă).
Rezultat acceptat 1	Domeniul rezultatului: **Financiar** Importanţa relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv 1: Să se lucreze cu mai multă atenţie asupra costurilor Indicator de performanţă 1: Eficienţă Ţinta 1: Creşte cu 10 % în 2002
	Obiectiv 2: Implementarea de măsuri de reducere a costurilor Indicator de performanţă 2: Număr de măsuri implementate Ţinta 2: Cel puţin două pe trimestru
	Obiectiv 3: Contribuţie la studiul asupra costurilor eşecurilor Indicator de performanţă 3: Număr de propuneri de îmbunătăţire aprobate Ţinta 3: Creştere cu 30% în 2002
	Asistenţă/Ghidare de către manager în scopul obţinerii rezultatului convenit: - Instruire în analiza costului eşecurilor - Furnizarea informaţiei privind costurile eşecurilor - Ajutor în acceptarea implementării măsurilor de reducere a costurilor
Şedinţa de îndrumare (Coaching)	Analize interim: ☑ Sub medie Conform mediei Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat activitatea: - Conflicte în interiorul echipei de Securitate - Multă rezistenţă din partea angajaţilor împotriva implementării propunerilor de îmbunătăţire - Cunoştinţe şi experienţă limitate în domeniul analizei costurilor eşecurilor
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • O bună comunicare a propunerilor de îmbunătăţire în avans între toţi angajaţii şi colegii • O mai bună planificare a implementării. • Propunerile de îmbunătăţire privind reducerea costurilor eşecurilor trebuie rezolvate integral.
Şedinţa de evaluare	Concluzii privind rezultatele: • Obiectivul 1 realizat parţial; creştere cu 4% pe 6 decembrie 2002 • Obiectivul 2 nerealizat conform cu acordul, nu trebuie învinuit datorită efortului propriu. • Obiectivul 3 realizat parţial; creştere cu 20% pe 6 decembrie 2002
	Rezultat 1 Peste nivelul cerinţelor stabilite ☐ 2. Conform cerinţelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerinţelor stabilite ☑ Clarificarea rezultatului: Îmbunătăţirea funcţionării în acest domeniu. În acest scop: • Îndrumarea este necesară pentru dezvoltarea şi implementarea propunerilor de îmbunătăţire • Este nevoie de instruire la locul de muncă pentru: analiza costurilor eşecurilor, modalitatea de abordare a rezistenţei împotriva schimbării şi pentru soluţionarea conflictelor • Urmarea unor cursuri privind managementul timpului.

Rezultate acceptate	Documentarea rezultatelor acceptate sub forma de obiective clar definite, indicatori de performanţă şi ţinte corespunzătoare (derivate din planul individual de performanţă).
Rezultat acceptat 2	Domeniul rezultatului: **Clienţi** Importanţa relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv: Comportament prietenos cu clienţii în timpul executării sarcinilor legate de securitate
	Indicator de performanţă: Numărul reclamaţiilor de la pasageri
	Ţintă: Reducerea reclamaţiilor cu cel puţin 50% în acest an
	Asistenţă/Ghidare de către manager în scopul obţinerii rezultatului : • Oferirea de instruire privind preocuparea faţă de client • Oferirea de instrucţiuni privind modul de pregătire a chestionarelor de evaluare care vor fi folosite la investigarea preocupării faţă de client.
Şedinţa de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie Conform mediei Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat evaluarea: • Presiunea timpului • Atacurile teroriste din 11 septembrie 2001 din Statele Unite au determinat măsuri de securitate mai riguroase. În anumite cazuri pe seama preocupării faţă de client.
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea analizei: • Feedback de 360° în domeniul preocupării faţă de client • Realizarea de audituri privind preocuparea faţă de client (vezi Tabelul 5.3). • Pregătirea unei proceduri vizând tratarea reclamaţiilor de la clienţi • Realizarea periodică de studii privind satisfacţia pasagerilor • Înregistrarea şi analiza sistematică a reclamaţiilor pasagerilor • Benchmarking continuu faţă de competitori privind satisfacţia clienţilor
Şedinţa de evaluare	Concluzii privind rezultatele: Obiectivul nu a fost complet realizat în conformitate cu acordul; numărul de reclamaţii de la pasageri a fost redus doar cu 15%. Efortul propriu trebuie să crească.
	Rezultat 1 Peste nivelul cerinţelor stabilite ☐ 2. Conform cerinţelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerinţelor stabilite ☑ Clarificarea rezultatului: Îmbunătăţirea operării în acest domeniu. Atenţie acordată sistematic preocupării faţă de client (vezi recomandările).

PROQUEST DIGITAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezultate acceptate	Documentarea rezultatelor acceptate sub formă de obiective, indicatori de performanţă şi ţinte asociate clar definite (derivate din planul individual de performanţă).
Rezultat acceptat 3	Domeniul rezultatului: **Procese Interne** Importanţa relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv1: Dezvoltarea de proceduri de securitate Indicator de performanţă 1: Numărul de proceduri dezvoltate/actualizate Ţintă 1: 8 proceduri în 2002
	Obiectiv2: Sănătate fizică şi psihică Indicator de performanţă 2a: % zile de concediu medical Indicator de performanţă 2b: % stres Ţintă 2a: Reducerea zilelor de concediu medical la mai puţin de 2%, până în noiembrie 2002 Ţintă 2b: Scăderea nivelului de stres cu cel puţin 30%, până la sfârşitul anului 2002.
	Asistenţă/Îndrumare de către manager în scopul obţinerii rezultatului : - Punerea la dispoziţie de literatură în domeniul procedurilor privind securitatea - Oferirea de feedback pozitiv - Oferirea de asistenţă şi sfaturi cu privire la stres
Şedinţa de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat activitatea: - Eşecuri personale - Hipertensiune, depresie, din această cauză, zilele de concediu medical nu au fost reduse
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: - Să se practice regulat exerciţii fizice - Să se facă mai des exerciţii de combatere a stresului (vezi secţiunea 3.1) - Consultarea doctorului de familie, gândire pozitivă, concedii
Şedinţa de evaluare	Concluzii privind rezultatele: Obiectivul 1 realizat în 25 Noiembrie 2002 conform acordului. Obiectivul 2 nerealizat din cauza problemelor indicate. Concediul medical este de 5 % datorită motivelor legate de stres.
	Rezultat 1. Peste nivelul cerinţelor stabilite ☐ 2. Conform cerinţelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele exprimate ☑ 4. Sub nivelul cerinţelor stabilite ☐
	Clarificarea rezultatului: Nu au fost complet realizate recomandările referitoare la stres; aceasta a avut un efect negativ asupra zilelor de concediu medical. Din cauza problemelor personale, nu se întrevăd schimbări ale situaţiei în următorul semestru.

Rezultate acceptate	Documentarea rezultatelor acceptate sub forma de obiective clar definite, indicatori de performanţă şi ţinte asociate (derivate din planul individual de performanţă).
Rezultat acceptat 4	Domeniul rezultatului: **Cunoştinţe şi învăţare** Importanţa relativă: Mică ☐ ☑ ☐ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv1: Competenţă îmbunătăţită în domeniul securităţii Indicator de performanţă 1: Certificat de securitate Ţintă 1: Obţinerea de 30% certificare parţială în 2002
	Obiectiv2: Deschidere şi onestitate în ceea ce priveşte schimbul de cunoştinţe între colegi Indicator de performanţă 2: Scorul percepţiei satisfacţiei colegilor privind schimbul de cunoştinţe Ţintă 2: 75% până la sfârşitul anului 2002
	Asistenţă/Îndrumare de către manager în scopul obţinerii rezultatului acceptat: - Punerea la dispoziţie de literatură relevantă privind securitatea în industria aeronautică - Stimularea folosirii Internet-ului - Întocmirea şi punerea la dispoziţie a unui cod de comportament privind schimbul de cunoştinţe
Şedinţa de îndrumare	Analize interim: ☐ Sub medie ☑ Conform mediei ☐ Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat activitatea: Foarte motivat pentru a termina studiul privind securitatea. Pentru aceasta el poate deveni apt pentru promovare. Este bucuros să ajute şi îi place să împărtăşească cunoştinţele cu alţii.
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: Nu există.
Şedinţa de evaluare	Concluzii privind rezultatele: Obiectivul 1 realizat pe 22 noiembrie 2002. Obiectivul 2 realizat pe 6 decembrie 2002 conform acordului.
	Rezultat 1. Peste nivelul cerinţelor stabilite ☑ 2. Conform cerinţelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerinţelor stabilite ☐
	Clarificarea rezultatului: Foarte bun.
Rezultate acceptate	Documentarea rezultatelor acceptate sub formă de obiective clar definite, indicatori de performanţă şi ţinte asociate (derivate din planul individual de performanţă).

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

Rezultat acceptat 5	Domeniul rezultatului: **Cunoştinţe şi învăţare** Importanţa relativă: Mică ☐ ☑ ☐ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv 1: Participare activă în echipele de îmbunătăţire Indicator de performanţă 1: Numărul de probleme de securitate rezolvate Ţintă 1: Creştere cu 30% până la sfârşitul anului 2002.
	Obiectiv 2: Colegii instruiţi în „controlul şi abordarea pasagerilor agresivi" Indicator de performanţă 2: Numărul de colegi instruiţi Ţintă 2: 25 colegi în 2002.
	Asistenţă/Ghidare de către manager în scopul obţinerii rezultatului: • Furnizarea de instrucţiuni privind controlul pasagerilor • Participarea ocazională ca instructor • Asistenţă acordată la dezvoltarea materialelor de curs.
Şedinţa de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat activitatea: Atacurile teroriste din 11 Septembrie 2001 din Statele Unite au determinat măsuri de securitate mai riguroase şi mai extensive. Din această cauză cursul a fost puternic ajustat; există o creştere la 40 de colegi care să fie instruiţi în 2002.
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Înregistrarea şi analizarea sistematică a incidentelor privind securitatea la Business Jet pe Aeroportul Schiphol • Benchmarking continuu privind activităţile de securitate faţă de competitori.
Şedinţa de evaluare	Concluzii privind rezultatele: Obiectivul 1 realizat în 29 noiembrie 2002 conform acordului. Obiectivul 2 realizat în măsură importantă; 23 colegi instruiţi.
	Rezultat 1. Peste cerinţele exprimate ☐ 2. Conform cu cerinţele exprimate ☑ 3. Nu complet conform cu cerinţele exprimate ☐ 4. Sub cerinţele exprimate ☐
	Clarificarea rezultatului: Conform programului, în pofida extinderii activităţilor de securitate la Aeroportul Schiphol. Această competenţă este esenţială datorită tendinţelor actuale. Se pare că operaţiile în acest domeniu vor continua să se îmbunătăţească.

Rezultate	Documentarea rezultatelor sub formă de obiective, indicatori de performanţă şi ţinte asociate clar definite (derivate din planul individual de performanţă).
Rezultat acceptat 6	Domeniul rezultatului: **Cunoştinţe şi învăţare** Importanţa relativă: Mică ☐ ☑ ☐ Mare
Şedinţa de planificare	Obiectiv: Îmbunătăţirea abilităţilor de îndrumare
	Indicator de performanţă: Gradul de satisfacţie al membrilor echipei privind modul de îndrumare.
	Ţintă: Cel puţin 75% în 2002 Asistenţă/Ghidare de către manager în scopul obţinerii rezultatului acceptat: • Dezvoltarea autocunoaşterii privind propriul rol în echipă • Realizarea unui test Belbin privind rolul în echipă. • Descoperirea propriului stil de învăţare, executând testul lui Kolb privind stilul de învăţare. • Bazat pe aceasta perceperea modului de îndrumare a celor patru stiluri de învăţare.
Şedinţa de îndrumare	Analize interim: ☐ Sub medie ☑ Conform mediei ☐ Peste medie
	Factori de situaţie care au influenţat activitatea: Nici unul.
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Executarea testelor mai sus menţionate • Analiza mai frecventă a procesului de lucru în echipă • Aplicarea sistematică a abilităţilor interpersonale.
	Concluzii privind rezultatele: Pe 6 decembrie 2002 obiectivul a fost realizat conform acordului.
Şedinţa de evaluare	Rezultat 1. Peste cerinţele exprimate ☐ 2. Conform cu cerinţele exprimate ☑ 3. Nu complet conform cu cerinţele exprimate ☐ 4. Sub cerinţele exprimate ☐
	Clarificarea rezultatului: *Este destul de bun, dar poate fi îmbunătăţit dacă sunt urmărite recomandările. Este vital datorită poziţiei lui de Şef de echipă.*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competențe cerute de post	Ședința de planificare	Acord privind comportamentul așteptat pentru următoarea perioadă de evaluare: Trecerea prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atingerea nivelului 5 până la sfârșitul anului.
Competența 1: Abilitatea de a învăța		Asistență/Ghidare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: • Împărtășirea cunoștințelor cu John și punerea la dispoziție a informațiilor relevante • Stimularea folosirii Internet-ului • Oferirea de instrucțiuni privind identificarea propriului stil de învățare • Învățarea de a învăța eficace.
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare	Ședința de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie Conform mediei Peste medie
Definiție: **Realizarea continuă a inventarului privind analiza, absorbirea și implementarea de cunoștințe noi și relevante.**		Factori de situație care au influențat activitatea: • Abilități limitate în domeniul managementului cunoștințelor. • Conștientizare insuficientă privind necesitatea și importanța acestora.
Niveluri: 1. **Pune întrebări:** Pune întrebări deschise, consultă sursele disponibile de informație și baze de date, folosește informația disponibilă. 2. **Aplică cunoștințe:** Caută să adune noi cunoștințe din exterior, este dornic să reflecteze asupra problemelor, integrează noi cunoștințe. Absoarbe fapte noi repede și le aplică corect. 3. **Pătrunde în profunzime:** Pune întrebări astfel încât să atingă miezul problemei și caută soluțiile posibile. Generează soluții alternative bazate pe o definire clară a problemei. Este curios și dornic să învețe. 4. **Actualizează și mobilizează continuu cunoștințele**: Cunoștințele și învățarea sunt cel mai important domeniu de rezultate din Balanced Scorecard-ul Personal. În mod continuu inventariază, dezvoltă, implementează, analizează și mobilizează cunoștințele. Învață din propriile greșeli, își îmbunătățește abilitățile și învață altele noi. 5. **Stimulează învățarea în echipă**: Știe care cunoștințe sunt esențiale, cine le are, cum pot fi utilizate adecvat acele cunoștințe, cum adaugă aceasta valoare, cum pot fi acestea menținute și cum pot fi cunoștințele împărtășite cu alții. Își cunoaște stilul preferat de învățare, precum și pe acela al celorlalți membri ai echipei. Identifică și rezolvă problemele comune ale echipei, creează un mediu propice pentru învățare, în care există gândire pozitivă, creativitate, responsabilitate pentru performanțele afacerii și membri ai echipei care sunt motivați să învețe individual și colectiv.		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Realizarea testului privind stilul de învățare, descoperirea stilului propriu favorit de învățare • Accentul pe învățarea continuă bazată pe experiențe. • Accentul pe realizarea corectă a lucrurilor de prima dată și „prevenire în loc de corectare" Aplicarea feedback-ului de 360°.
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☑ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: • S-a blocat la nivelul 2. • Conștientizează insuficient necesitatea învățării continue. • Nu face suficiente eforturi pentru a-și mări abilitatea de a învăța. • Cunoștințe limitate în domeniul managementului cunoștințelor. • Are nevoie de instruire în „învață cum să înveți".

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

POLITEHNICA UNIVERSITY LIBRARY

Competențe cerute de post	
Competența 2: Rezolvarea problemelor	
Importanța relativă: Mică ☐ ☑ ☐ Mare	
Definiție: **Rezolvarea sistematică a problemelor pe baza Ciclului de rezolvare a problemelor.**	
Niveluri: 1. **Distinge sub-probleme în cadrul unor probleme complexe:** Împarte problemele complexe în sub-probleme. Oferă o descriere a problemelor și determină aria de delimitare a problemei. 2. **Culege informații într-o manieră sistematică:** Încearcă pe cât posibil să adune informații concrete despre problemă. Consultă diverse surse de informații, precum rezultatele studiilor printre clienți, reclamațiile clienților, informațiile privind performanțele proceselor și ședințele cu clienții interni. Culege și analizează toate aceste informații. 3. **Definește în mod clar problemele:** Definește cât mai concret problema și formulează situația finală cerută pentru a-i afla cauza corectă. Bazându-se pe aceasta încearcă să genereze soluții creative. Indică clar caracteristicile problemei, determină efectele ei, se axează pe diferența dintre cum este acum și cum ar trebui să fie, include un indicator de măsură clar al problemei (cât de des, cât de mult, când). Prin intermediul acestuia, știe de asemenea unde apare problema și ce aspecte joacă un rol important. 4. **Vizualizează procesele pentru a identifica problemele:** Vizualizează procesele afacerii cu ajutorul diagramelor de flux și prin consultarea colegilor direct implicați în proces. Face măsurări în diferite puncte ale procesului și înregistrează continuu numărul reclamațiilor de la clienți, pentru a înțelege detaliile problemei și a transpune nevoile clienților în specificații concrete și măsurabile. 5. **Folosește tehnici de rezolvare a problemelor pentru a genera sistematic soluții creative:** Folosește eficace tehnicile numite ciclul de rezolvare a problemei și brainstorming pentru a defini problemele din toate unghiurile și, astfel, propune soluții creative. Aplică sistematic cei cinci W (*when*-când, *where*-unde, *what*-ce, *who*-cine și *why*-de ce) pentru a fi sigur că toate întrebările relevante privind problema au fost puse. Astfel: Care este problema? Care sunt consecințele ei? Când apare? Când a apărut prima dată? Unde apare? De ce apare? Cine o cauzează? De ce trebuie rezolvată problema? Unde este cea mai mare nevoie de o soluție? Care sunt limitările? Cine se luptă în prezent cu această problemă ? Cine este responsabil de găsirea unei soluții ? Procedând astfel, el/ea obține o specificație clară a problemei și a implicațiilor ei.	
Ședința de planificare	Acord privind comportamentul așteptat pentru următoarea perioadă de evaluare: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Aplică mai des ciclul de rezolvare a problemei în timpul executării analizelor de risc și a acțiunilor de îmbunătățire. Folosește aceasta ca pe o parte integrantă a sesiunilor de brainstorming.
	Asistență/Ghidare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: • Oferă instruire în domeniul rezolvării sistematice a problemelor • Oferă instrucțiuni privind folosirea eficace a ciclului de rezolvare a problemei. • Oferă mai frecvent feedback în acest domeniu.
Ședința de îndrumare	Analize interim: ☐ Sub medie ☑ Conform mediei ☐ Peste medie
	Factori de situație care au influențat activitatea: Creșterea presiunii din partea managementului pentru o mai bună soluționare a problemelor de securitate. Recompensele sunt legate de aceasta. Rezolvarea problemelor reprezintă o parte a educației privind securitatea pe care John o primește în prezent.
	Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: Dezvoltarea de formulare și proceduri corespunzătoare pentru rezolvarea problemelor și aplicarea lor sistematică.
Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☑ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: A ajuns la nivelul 4. Având în vedere situația prezentă, dezvoltarea ulterioară a acestei competențe va fi inevitabilă.

Competențe cerute de post	Ședința de planificare	Acord privind comportamentul așteptat pentru următoarea perioadă de evaluare: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Vezi Rezultatul acceptat 3.
Competența 3: Rezistența la stres		Asistență/Ghidare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: • Creează situații practice • Oferă sfaturi și instrucțiuni pentru a controla mai bine stresul.
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare	Ședința de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform medici ☐ Peste medie
Definiție: **Continuă să acționeze eficient în timpul emoțiilor, tensiunilor, conflictelor, în cazul unor eșecuri și sub presiunea timpului.**		Factori de situație care au influențat activitatea: • Eșecuri în plan personal • Hipertensiune, depresie, dureri de cap. Datorită acestora devine uneori agresiv.
Niveluri: 1. **Își controlează emoțiile:** Își controlează cu greutate emoțiile în timpul unor situații stresante. În aceste circumstanțe el are dificultăți în a continua să funcționeze cu eficacitate. 2. **Își păstrează controlul:** Își recunoaște propriile emoții și iritări și se distanțează de ele. Cheamă de urgență ajutoare când sarcinile îl depășesc. Reacționează într-o manieră controlată sub presiunea timpului, în timpul tensiunilor și emoțiilor. Nu este prea distras de ele. Este capabil de a termina ceea ce a început. 3. **Controlează cu eficacitate stresul:** În timpul emoțiilor puternice și sub presiunea timpului caută soluții alternative și continuă să lucreze adecvat. Continuă să dea aceeași performanță sub presiune. 4. **Controlează proactiv stresul:** Recunoaște la timp creșterea tensiunii și a emoțiilor proprii lui și celorlalți și ia măsuri pentru reducerea acestora. Reflectează din timp referitor la cum să rezolve probleme neașteptate, tensiuni, conflicte, eșecuri și emoții puternice. 5. **Radiază liniște:** În toate circumstanțele radiază liniște, ceea ce are un efect pozitiv asupra performanțelor echipei. Procedând astfel, el menține liniștea în organizație.		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Realizarea mai frecventă de exerciții antistres. • Practicarea cu regularitate a fitness-ului • Consultarea doctorului de familie, concediu, gândire pozitivă • Urmarea cursului „Cum să abordăm teama de eșec"
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☑ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: • S-a blocat la nivelul 1 • Lipsă de concentrare ca rezultat al stresului. Din cauza aceasta, zilele de concediu medical sunt relativ numeroase. Îndrumare individuală este necesară în acest domeniu.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competențe cerute de post	Ședința de planificare	Acord privind comportamentul așteptat pentru următoarea perioadă de evaluare: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Vezi domeniul rezultatului 6.
Competența 4: Îndrumare		
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare		Asistență/Ghidare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: Dezvoltă autocunoaștere despre propriul rol în echipă, calitățile esențiale și stilul de învățare. Oferă instrucțiuni referitoare la îndrumarea eficace a celor patru stiluri de învățare.
Definiție: **Ajutarea membrilor echipei să se dezvolte pe ei înșiși și să funcționeze optim ca echipă.**	Ședința de îndrumare	Analize interim: ☐ Sub medie ☑ Conform mediei ☐ Peste medie
Niveluri: 1. **Oferă ajutor membrilor echipei**: Oferă ajutor membrilor echipei dacă aceștia îl solicită. Le furnizează informații relevante. Îi ajută să distingă între problemele principale și cele secundare. 2. **Îi încurajează pe membrii echipei și creează implicare**: Îi încurajează pe membrii echipei în ceea ce privește punctele lor forte și îi sprijină în punctele slabe. Îi stimulează, arătându-le apreciere, îi implică și le ascultă problemele. 3. **Creează condiții pentru o muncă de echipă eficace**: Pe baza încrederii, creează respect și comunicare deschisă. Oferă o atmosferă lipsită de teamă. Se axează pe țeluri personale, pe analiza progresului făcut, pe feedback-ul despre comportament și creșterea cunoștințelor despre muncă. Oferă asistența necesară pentru a se asigura că membrii echipei vor să accepte responsabilitatea pentru sarcinile delegate. 4. **Înțelege care tipuri de comportament sunt prezente în echipa sa și știe cum să le îndrume cu succes**: A făcut harta celor patru tipuri de comportament (dominant-director, social-interactiv, uniform-stabil și gânditor) pentru toți membrii echipei și știe cum să îndrume fiecare tip cu succes. Are abilitatea să echilibreze în mod adecvat rolurile de îndrumător și mentor cu celelalte roluri de leadership și să le combine optim. El/ea își cunoaște propriul rol în echipă, precum și stilul propriu de învățare și stilurile celorlalți membri ai echipei. El/ea îi stimulează și îi îndeamnă să ia inițiative, stabilește obiective concrete și le realizează cu succes. 5. **Conferă spirit de echipă și un climat propice pentru învățare**: Creează un mediu relaxat, pasiune, devotament și entuziasm. Conferă formă și direcție efortului echipei și creează un mediu în care membrii echipei au încredere, se ajută, se acceptă și se apreciază unii pe alții și sunt puternic motivați. Este continuu axat pe dezvoltarea și mobilizarea cunoștințelor membrilor echipei. Păstrează moralul echipei la un nivel ridicat.		Factori de situație care au influențat activitatea: N/A
		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Să execute testul Belbin și testul privind stilul de învățare • Să analizeze frecvent procesul de lucru în echipă • Să aplice sistemul Feedback de 360° în ce privește îndrumarea.
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☑ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: Destul de bun. Poziționat între nivelurile 3 și 4. Din cauza responsabilităților cerute de funcția lui John, această competență trebuie dezvoltată mai departe.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competențe cerute de post	Ședința de planificare	Acord privind comportamentul așteptat pentru următoarea perioadă de evaluare: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Vezi domeniul rezultatului 2.
Competența 5: Comportament orientat spre satisfacerea clientului		Asistență/Îndrumare de către manager în scopul obținerii rezultatului : • Oferă instruire privind orientarea spre satisfacerea clienților • Oferă instrucțiuni privind dezvoltarea de formulare de studiu pentru a fi folosite pentru a analiza orientarea spre satisfacerea clientului.
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare	Ședința de îndrumare	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie
Definiție: **Satisfacerea continuă a dorințelor și nevoilor clienților.**		Factori de situație care au influențat activitatea: • Atacurile teroriste din 11 septembrie 2001 din Statele Unite au determinat măsuri de securitate mai riguroase. În anumite cazuri acest lucru a fost pus pe seama preocupării față de client.
Niveluri: 1. **Reacționează la reclamații:** Reacționează în timp util la reclamațiile clienților. Informează clienții cu privire la progresul rezolvării reclamațiilor. 2. **Menține relațiile și le extinde:** Cunoaște nevoile clienților și cunoaște modalități de a păstra clienții. Este orientat spre servirea clienților, ascultă clienții și îi întreabă dacă sunt satisfăcuți. Pentru a obține acestea, întreprinde cu regularitate studii. Periodic realizează un audit al orientării spre satisfacerea clienților. 3. **Construiește relații și le dezvoltă:** Se pune în rolul clientului. Dezvoltă o relație cu clientul și întreprinde continuu acțiuni pentru a crește satisfacția clientului. 4. **Acționează ca un partener:** Înțelege situația clientului și furnizează soluții potrivite. Clienții îl consideră ca pe un partener. Preia personal responsabilitatea corectării problemelor clienților. 5. **Realizează acțiuni suplimentare nesolicitate**: Transpune cerințele clienților în îmbunătățiri ale produsului și procesului, incluzând dezvoltarea de noi produse și servicii. Asemenea unui partener el realizează acțiuni suplimentare fără a fi solicitate (consultându-l pe client).		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Aranjarea ședințelor de feedback de 360° cu clienții pentru a îmbunătăți orientarea către satisfacere nevoilor acestora. • Benchmarking în domeniul orientării spre client. • Realizarea unui audit privind orientarea spre client. • Documentarea și executarea procedurilor privind modul de tratare al clienților. • Realizarea constantă de studii privind satisfacția clienților. • Înregistrarea și analizarea sistematică a reclamațiilor clienților.
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☑ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: • S-a blocat la nivelul 1. • Nu a realizat cerințele acordului și nu a urmat întocmai recomandările! • Nu acționează sistematic în sensul orientării către client. Are nevoie de îndrumare în acest domeniu.

Competențe cerute de post		
Competența 6: Ascultare	**Ședința de planificare**	Acorduri/Recomandări în timpul perioadei care a precedat analiza: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Asistență/Ghidare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: • Furnizează instruire în „Ascultarea eficace". • Oferă feedback în acest domeniu.
Importanța relativă: Mică ☐ ☑ ☐ Mare		
Definiție: **Înregistrarea și procesarea activă a cuvintelor în creier și apoi acțiunea exercitată; ascultare, înțelegere, reținere și prelucrare.**		
Niveluri: 1. **Ascultă selectiv:** Urmărește doar faptele. Renunță când ceva devine plictisitor sau neinteresant, nu este întotdeauna atent, ascultă până când are ceva de spus și îi place să audă ce dorește. 2. **Ascultă activ:** Păstrează tăcerea când ceilalți își exprimă opinia, încearcă să înțeleagă ce vor ceilalți să spună și urmărește să înțeleagă. Se întoarce la ce s-a spus anterior. Este atent la declarațiile banale sau semnale privind sentimentele sau intențiile celorlalți. Pune întrebări deschise pentru a afla dacă a înțeles corect ceea ce au vrut să spună ceilalți. Rezumă corect mesajul celorlalți. 3. **Face o evaluare corectă a ceea ce s-a spus:** Își păstrează pentru sine opiniile și nu trage concluzii înainte ca ceilalți să fi terminat de vorbit. Înțelege conținutul precum și aspectele principale ale mesajului. Se pune în locul celorlalți și, astfel, poate face o evaluare corectă a ceea ce s-a spus. Nu îi face pe cei din jur să-și piardă încrederea în sine și îi ajută. Înțelege situația celor din jur și continuă lucrul în mod eficient. 4. **Se concentrează asupra conținutului:** nu este perturbat de factori externi și de modalitatea de prezentare. Se concentrează asupra conținutului și nu asupra modului de prezentare. Folosește cunoștințele despre ceilalți și înțelegerea lor pentru a le anticipa reacțiile. Înțelege efectele declarațiilor celorlalți. 5. **Înțelege gândurile și sentimentele importante:** Se pregătește mental pentru a asculta. Ascultă critic și foarte atent întregul mesaj; ascultă ideile, sentimentele, intențiile și faptele, și rezumă cele mai importante teme. Astfel, el înțelege rațiunile implicite pentru sentimentele, gândurile și preocupările celorlalți.	**Ședința de îndrumare**	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie Factori de situație care au influențat activitatea: Conștientizare insuficientă asupra abilităților limitate de ascultare. Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Să practice mai des ascultarea eficace. • Să ceară regulat feedback de la membrii echipei și de la colegi. • Să analizeze frecvent procesul de lucru în echipă.
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☑ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: • A atins nivelul 4. • Să urmeze recomandările pentru a-și îmbunătăți mai departe comportamentul.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competențe cerute de post		
Competența 7: Influențare	**Ședința de planificare**	Acorduri/Recomandări în timpul perioadei care a precedat analiza: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârșitul anului. Datorită evoluțiilor actuale să acționeze cu mai multă convingere, pentru a implementa cu succes scorecard-ul echipei.
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare		
Definiție: **Convingerea eficientă a celorlalți în legătură cu un anumit punct de vedere, destinat obținerii aprobării și creării de achiziție și angajament.**		Asistență/Îndrumare de către manager în scopul obținerii rezultatului acceptat: • Îl ajută pe John să acționeze cu mai multă convingere și siguranță de sine. • Îi oferă mai des feedback în acest domeniu.
Niveluri: 1. **Întreprinde o singură acțiune pentru a convinge:** Folosește exemple concrete, fapte și argumente pentru a convinge pe ceilalți într-o discuție. Nu face eforturi suficiente pentru a arăta interes față de ideile celorlalți. 2. **Întreprinde acțiuni coordonate pentru a convinge:** Întreprinde mai mulți pași pentru a convinge. Direcționează informația privind lupta cu problemele organizaționale. Susține bine sugestiile și promite îmbunătățiri clare ale rezultatelor. Indică cum vor fi realizate lucrurile. Îi face plăcere să îi convingă pe alții de opiniile sale. 3. **Folosește influența indirectă:** Folosește, de asemenea, experți în domeniu sau alți colegi pentru a-i influența pe alții. Își prezintă argumentele și opiniile la momentul potrivit. 4. **Folosește strategii de influențare:** Construiește coaliții și creează „în spatele scenei" sprijin pentru ideile sale. Folosește informația cu intenția de a obține rezultate. Exprimă clar faptul că, în cazuri extreme, este în joc supraviețuirea pe termen lung. 5. **Folosește modalități îndrăznețe pentru a convinge:** Permite realizarea greșelilor în loc de corectarea în ultimul minut. Transmite informații care scot la suprafață propriile puncte slabe. Insistă că angajații să comunice regulat cu clienții nesatisfăcuți și că sunt responsabili pentru rezultatele echipei. Se asigură că actuala situație este percepută negativ și procedând așa, creează insatisfacție în privința ei. Prin aceasta, încearcă să convingă pe sceptici de necesitatea îmbunătățirii și schimbării. Explică asociaților consecințele neobținerii rezultatelor convenite.	**Ședința de îndrumare**	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie
		Factori de situație care au influențat activitatea: Experiență insuficientă ca șef de echipă. Are nevoie de mai mult timp pentru a stăpâni această abilitate.
		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Să însoțească colegii experimentați pentru a-și îmbunătăți abilitățile în domeniul influențării. • Să ceară feedback regulat de la membrii echipei și de la colegi.
	Ședința de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerințelor stabilite ☐ 2. Conform cerințelor stabilite ☐ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerințele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerințelor stabilite ☑ Clarificarea rezultatului: • S-a blocat la nivelul 1. • Nu respectă ce s-a convenit! • Trebuie să fie monitorizat de colegii cu experiență.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU "IOAN SLAVICI" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competenţe cerute de post	Şedinţa de planificare	Acorduri/Recomandări în timpul perioadei care a precedat analiza: Trece prin nivelurile de la 1 la 5 în etape. Atinge nivelul 5 până la sfârşitul anului. Se cere o viziune clară a viitorului propriu şi a celui al Business Jet, precum şi transpunerea viziunii în activităţi operaţionale şi în expunerea clară către membrii propriei echipe.
Competenţa 8: Viziune		Asistenţă/Îndrumare de către manager în scopul obţinerii rezultatului acceptat: • Ajută la transpunerea scorecard-ului unităţii economice (divizie, departament etc.) în scorecard-ul echipei. • Furnizează asistenţă în dezvoltarea şi exprimarea viziunii echipei.
Importanţa relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare	Şedinţa de îndrumare (coaching)	Analize interim: ☑ Sub medie ☐ Conform mediei ☐ Peste medie
Definiţie: **Un vis pe termen lung şi căile necesare pentru a-l atinge; ştie unde vrea să ajungă în organizaţia sa, ce valori şi principii îl ghidează, pentru ce luptă, ce vrea să realizeze şi care îi sunt idealurile.**		Factori de situaţie care au influenţat activitatea: • Creşterea bruscă a activităţilor echipei de Securitate.
Niveluri: **1. Şi-a formulat scopul personal**: Foloseşte aceasta ca instrument pentru îmbunătăţire personală continuă. **2. Gândeşte strategic:** Participă activ la formularea Balanced Scorecard-ului Organizaţional. Acţionează complet în acord cu acesta. Prin aceasta, vede de asemenea şanse pe termen lung şi oportunităţi şi ştie cum să le realizeze. **3. Aliniază scopul personal cu scopul comun al organizaţiei:** S-a identificat cu scopul comun al organizaţiei. Scopul său personal se regăseşte în scorecard-urile corporaţiei, unităţii economice (divizie, departament etc.) şi al echipei din care face parte. **4. Transpune misiunea şi viziunea organizaţiei în obiective operaţionale şi în sarcini concrete:** Ierarhizează priorităţile, pe baza unui echilibru corect între obiectivele pe termen lung şi cele pe termen scurt. Transpune viziunea organizaţiei în obiective operaţionale şi în activităţi şi viceversa. Transpune evoluţiile externe şi interne în obiective şi în acţiuni de îmbunătăţire. Pe baza acestora, el/ea evaluează şi actualizează frecvent scorecard-urile. Dezvoltă noi strategii pentru a realiza scopul comun al organizaţiei. **5. Demonstrează că are o viziune, o transmite cu hotărâre şi poate prevedea neprevăzutul:** Are abilitatea de a determina pe ce direcţii trebuie să meargă echipa/unitatea de lucu /organizaţia. Are talentul de a recunoaşte tendinţele dramatice de a le anticipa la timp. Face distincţie între visuri şi fapte evidente. Poate convinge angajaţii că drumul ales este cel corect şi le arată cum activităţile lor pot contribui la întreaga afacere. Expune eficace scopul comun al organizaţiei, astfel încât se creează un sentiment de apartenenţă la companie.		Acorduri/Recomandări în perioada dinaintea evaluării: • Să încheie Balanced Scorecard-ul Personal şi să îl alinieze mai departe cu scorecard-ul comun al echipei. • Să-i stimuleze pe membrii propriei echipe să facă la fel. • Să prezinte şi să comunice viziunea echipei.
	Şedinţa de evaluare	Rezultat 1. Peste nivelul cerinţelor stabilite ☐ 2. Conform cerinţelor stabilite ☑ 3. Nu în întregime în conformitate cu cerinţele stabilite ☐ 4. Sub nivelul cerinţelor stabilite ☐ Clarificarea rezultatului: • Este la începutul nivelului 4. • Să urmeze recomandările pentru a-şi îmbunătăţi această competenţă.

Anexa B: Feedback de 360° la Business Jet

Feedback de 360°	
Organizația: Business Jet	Perioada analizei: ian. 2002 – dec. 2002
Nume angajat: John Van Dame	Poziția: Șef de echipă
Nume manager: Steve Daniel	Poziția: Manager departament
Departament: Securitate	Echipa: Securitatea aeroportului Schiphol

Feedback privind competențele cerute de post

- Acțiuni orientate spre satisfacerea clienților
- Îndrumare (Coaching)
- Aplicarea cunoștințelor

Furnizorii de feedback

Nume	**Poziție**	**Relație**
1. Steve DANIEL	Manager departament	Manager
2. Rita REEVES	Șef echipă HRM	Coleg din alt departament
3. Rodney JOHNSON	Șef echipă întreținere	Coleg din alt departament
4. Warren JACKSON	Angajat securitate	Coleg de departament
5. Robert DEAN	Angajat securitate	Coleg de departament
6. Danny JOB	Angajat securitate	Coleg de departament
7. James KEAN		Pasager permanent al BJ care zboară săptămânal între Amsterdam și Londra

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Feedback de 360°						
Competența cerută de post: **Acțiuni orientate spre satisfacerea clienților**						
Definiția: **Satisfacerea continuă a dorințelor și nevoilor clienților**						
Importanța Relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare						
Răspunsuri posibile / **Declarații privind competența**		Complet de acord cu	De acord cu	Parțial de acord	Dezacord cu	Complet dezacord cu
Îi ascultă pe clienți și se interesează dacă sunt mulțumiți.	John	X				
	Steve		X			
	Rita			X		
	Rodney				X	
	Warren			X		
	Robert	X				
	Danny		X			
	James		X			
Cunoaște nevoile clienților și identifică moduri de păstrare a clienților.	John	X				
	Steve			X		
	Rita				X	
	Rodney					X
	Warren				X	
	Robert			X		
	Danny		X			
	James			X		
Se concentrează pe situația clientului și se axează pe îmbunătățirea relației cu clienții.	John		X			
	Steve				X	
	Rita				X	
	Rodney					X
	Warren			X		
	Robert				X	
	Danny			X		
	James				X	
Întreprinde acțiuni pentru a îmbunătăți continuu satisfacția clienților.	John		X			
	Steve			X		
	Rita					X
	Rodney					X
	Warren				X	
	Robert			X		
	Danny				X	
	James				X	
Se comportă ca un partener de afacere și oferă fără a fi solicitat servicii suplimentare.	John			X		
	Steve					X
	Rita					X
	Rodney					X
	Warren				X	
	Robert					X
	Danny				X	
	James					X

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Feedback de 360°						
Competența cerută de post: **Îndrumare (Coaching)**						
Definiția: **Ajutarea membrilor echipei să se dezvolte și să funcționeze optim ca echipă.**						
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare						
Răspunsuri posibile / **Declarații privind competența**		Complet de acord cu	De acord cu	Parțial de acord cu	Dezacord cu	Complet dezacord cu
Are o politică a „ușilor deschise" pentru toți membrii echipei, îi ajută, arată grijă și coordonează activitățile echipei.	John	X				
	Steve		X			
	Rita			X		
	Rodney				X	
	Warren			X		
	Robert		X			
	Danny		X			
Promovează lucrul în echipă, îi încurajează pe membrii echipei și îi ascultă, creează climat pentru participare și apreciază contribuțiile celorlalți.	John	X				
	Steve			X		
	Rita					X
	Rodney				X	
	Warren		X			
	Robert			X		
	Danny			X		
Oferă feedback constructiv menține o relație de simpatie cu membrii echipei, îi stimulează să aibă inițiative și le indică clar unde pot lua independent decizii.	John	X				
	Steve		X			
	Rita					
	Rodney					
	Warren	X				
	Robert		X			
	Danny			X		
Îi animă pe membrii echipei să formuleze obiective și să le realizeze. Arată că are o viziune și o exprimă cu hotărâre.	John	X				
	Steve			X		
	Rita		X			
	Rodney				X	
	Warren			X		
	Robert				X	
	Danny			X		
Modelează și direcționează efortul echipei și creează un mediu în care membrii echipei sunt motivați, au încredere, se ajută, se acceptă și se apreciază unii pe alții.	John		X			
	Steve				X	
	Rita				X	
	Rodney				X	
	Warren			X		
	Robert			X		
	Danny				X	

BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Feedback de 360°						
Competența cerută de post: **Aplicarea cunoștințelor**						
Definiția: **Gradul de expertiză demonstrat în timpul executării sarcinilor**						
Importanța relativă: Mică ☐ ☐ ☑ Mare						
Răspunsuri posibile / **Declarații privind competența**		Complet de acord cu	De acord cu	Parțial de acord cu	Dezacord cu	Complet dezacord cu
Necesită de cele mai multe ori asistență în timpul realizării sarcinilor de rutină.	John	X				
	Steve			X		
	Rita			X		
	Rodney		X			
	Warren			X		
	Robert		X			
	Danny			X		
Realizează foarte bine sarcinile de rutină. Are nevoie de asistență doar pentru problemele complexe.	John	X				
	Steve				X	
	Rita			X		
	Rodney		X			
	Warren				X	
	Robert			X		
	Danny				X	
Realizează satisfăcător toate sarcinile. Are suficiente cunoștințe pentru a realiza aceste sarcini.	John		X			
	Steve				X	
	Rita					X
	Rodney				X	
	Warren			X		
	Robert				X	
	Danny				X	
Înțelege repede problemele. Prin urmare alege noile sarcini cu rapiditate.	John		X			
	Steve				X	
	Rita				X	
	Rodney			X		
	Warren				X	
	Robert				X	
	Danny			X		
Se informează despre noile dezvoltări din domeniul său de activitate. Ceilalți îi solicită mereu sfatul.	John		X			
	Steve			X		
	Rita				X	
	Rodney			X		
	Warren				X	
	Robert			X		
	Danny		X			

ROMANIAN CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Acțiuni/Acorduri din perspectiva Feedback-ului de 360°					
	Competență	**Acțiune/ Acord**	**Acțiune realizată de**	**Data acțiunii**	**Realizare**
Acțiuni/Acorduri privind sarcinile de realizat în următorul an	Acțiuni orientate spre satisfacerea clienților	Realizarea de studii privind satisfacția pasagerilor	Angajat	martie și iulie	–
		Realizarea de audit privind orientarea spre client	Angajat	februarie	–
		Benchmarking privind satisfacția clienților	Angajat	februarie	aprilie
		Furnizarea de instrucțiuni privind conceperea și aplicarea procedurii privind reclamațiile clienților	Manager	martie	–
		Conceperea unei proceduri privind reclamațiile clienților	Angajat	martie	aprilie
		Înregistrarea și analizarea sistematică a reclamațiilor clienților	Angajat	martie și iulie	–
	Îndrumare (Coaching)	Evaluarea mai frecventă a procesului de lucru în echipă	Angajat	săptămânal	–
		Aplicarea sistematică a abilităților interpersonale	Angajat	constant	–
		Dezvoltarea autocunoașterii privind propriul rol în echipă; executarea unui test Belbin privind rolul în echipă.	angajat	ianuarie	ianuarie
	Aplicarea cunoștințelor	Punerea la dispoziție a literaturii relevante și oferirea de instrucțiuni	Manager	–	–
		Conceperea unui cod comportamental privind schimbul de cunoștințe și punerea lui la dispoziție	Manager și consilier HRM	iunie	iulie
		Executarea testului privind stilul de învățare; descoperirea stilului propriu favorit de învățare	Angajat	ianuarie	ianuarie
		Învățare continuă pe baza experienței anterioare	Angajat	Constant	Constant
		Folosirea pe scară mai largă a Internetului	Angajat		
		Împărtășirea de cunoștințe cu John	Manager	Constant	Constant

BCU IASI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Acțiuni/Acorduri din perspectiva Feedback-ului de 360°					
	Competență	Acțiune/ Acord	Acțiune realizată de	Data acțiunii	Realizare
Acțiuni/Acorduri privind dezvoltarea în continuare a angajatului	Acțiuni orientate spre satisfacerea clienților	Este responsabil de instruirea în domeniul orientării spre satisfacerea clientului	Manager	aprilie	aprilie
		Ședințe de Feedback cu pasagerii de la BJ pentru a îmbunătăți orientarea spre satisfacerea clientului	Angajat	august	august
		Burse de instruire la Business Jet în New York și Londra	Angajat	mai	mai
	Îndrumare (Coaching)	Însoțirea colegilor experimentați la Business Jet în Boston	Angajat	septembrie	septembrie
		Crearea de situații pentru a practica cele învățate	Manager	iunie	iunie
		Urmarea unei instruiri privind „îndrumarea eficace“	Angajat	martie	martie
	Aplicarea cunoștințelor	Urmarea unui curs de management al cunoștințelor și de „învață cum să înveți“	Angajat	aprilie	aprilie
		Furnizarea de ghidare individuală și de îndrumare	Manager și consilier în managementul resurselor umane	O dată pe lună	
		Instruire la locul de muncă privind analiza costurilor defectelor	Angajat	octombrie	octombrie
		Dezvoltarea și realizarea unui program de dezvoltare a talentelor	Angajat, Manager, și consilier în managementul resursei umane	martie	decembrie

BCU IASI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

Anexa C Verificarea rapidă a Total Performance Scorecard

I. Verificare rapidă a orientării spre client

Verificare rapidă a orientării spre client (Rampersad, 2003)	Nu	Oarecum	Da
I. Generalităţi	1	2	3
1. Cunoaşteţi cine sunt clienţii dumneavoastră şi câţi sunt ei?			
2. Ascultaţi cu eficacitate pe toţi clienţi dumneavoastră şi căutaţi să cunoaşteţi situaţia lor?			
3. Efectuaţi cu regularitate studii printre clienţi despre produsele şi serviciile dumneavoastră?			
4. Cunosc toţi angajaţii dumneavoastră rezultatele acestor studii?			
5. Aţi realizat împărţirea clienţilor dumneavoastră pe baza nevoilor lor?			
6. Sunt satisfăcuţi mai mult de 75% din clienţii dumneavoastră?			
7. Anticipaţi nevoile clienţilor dumneavoastră?			
8. Consideraţi pe fiecare client al dumneavoastră drept un partener unic?			
9. Se răspunde la reclamaţii în două zile lucrătoare şi sunt acestea rezolvate într-o săptămână?			
10. Încurajaţi pe clienţii nemulţumiţi să vă transmită reclamaţiile?			
11. Întreprindeţi acţiuni suplimentare nesolicitate şi furnizaţi servicii suplimentare nesolicitate pentru a vă satisface clienţii?			
12. Aveţi un centru de sprijinire/ajutor pentru clienţi sau linii telefonice speciale la care clienţii pot telefona pentru a solicita asistenţă (call center)?			
13. Cunoaşteţi numărul de clienţi care au încheiat relaţia cu compania dumneavoastră din cauză că au fost nemulţumiţi?			
14. Sunt reclamaţiile înregistrate şi analizate în mod sistematic în organizaţia dumneavoastră?			
15. Aţi stabilit proceduri pentru soluţionarea reclamaţiilor şi sunt acestea utilizate constant în organizaţia dumneavoastră?			
16. Măsuraţi gradul de loialitate al clienţilor?			
17. Vă sfătuiţi cu regularitate clienţii privind produsele/serviciile dumneavoastră cele mai potrivite?			
18. Cunoaşteţi care sunt costurile dumneavoastră atunci când pierdeţi un client?			
19. Cunoaşteţi care sunt costurile dumneavoastră pentru a câştiga un client?			
20. Cunoaşteţi cât pierdeţi în vânzări datorită clienţilor nemulţumiţi?			
21. Menţineţi relaţii cu clienţii dumneavoastră şi vă preocupaţi de extinderea acestor relaţii?			
22. Organizaţi cu regularitate şedinţe cu grupe de clienţi pentru a afla care sunt nevoile, dorinţele, sugestiile şi reclamaţiile acestora?			
II. Stilul de leadership	1	2	3
23. Există dedicare din partea managementului executiv faţă de orientarea spre satisfacerea clienţilor?			
24. Ca manager, cunoaşteţi câte reclamaţii sunt primite anual?			

Verificare rapidă a orientării spre client (Rampersad, 2003)	Nu	Oarecum	Da
II. Stilul de leadership	1	2	3
25. Este managementul convins de importanța satisfacerii clienților și acționează el în consecință?			
26. Ați integrat conceptul de satisfacere a clientului în viziunea organizației dumneavoastră?			
27. A fost această viziune comunicată clar către toți angajații și clienții?			
28. Recunoaște managementul tendințele notabile și le anticipează din timp?			
29. Oferă managementul un bun exemplu în ce privește comportament prietenos cu clienții?			
30. Este managementul deschis sugestiilor și ideilor venite de la clienți?			
31. Recompensează managementul personal pe acei angajați care oferă o contribuție valoroasă la creșterea satisfacției clienților?			
32. Sunt relațiile managementului cu clienții sprijinite și încurajate?			
33. Este managementul în orice moment disponibil pentru clienți?			
34. Iau toți managerii contact personal în mod constant cu clienții?			
35. Este satisfacția clienților un criteriu pentru evaluarea managementului?			
36. Sunt dorințele clienților luate în considerare continuu, atunci când se iau decizii?			
37. Managementul soluționează personal reclamațiile clienților?			
III. Viziune Strategică	1	2	3
38. Există formulate în scorecard-ul corporației sau în planul de afaceri strategic cel puțin cinci obiective și indicatori de performanță corespunzători referitor la orientarea spre client?			
39. Ați dezvoltat strategii de e-business pentru anii viitori pentru a crește satisfacția clienților?			
40. Este strategia privind orientarea spre client continuu comunicată tuturor angajaților?			
41. Aveți implementată o relație de parteneriat cu toți clienții bazată pe respect și încredere reciprocă?			
42. Garantați clienților dumneavoastră un nivel de serviciu minimal și/sau satisfacția deplină?			
43. Realizați continuu benchmarking referitor la satisfacția clienților?			
44. Vă implicați și clienții în executarea proceselor de îmbunătățire?			
45. Sunt toți angajații dumneavoastră implicați în îmbunătățirea preocupării față de client?			
46. Aveți ghiduri privind satisfacerea optimă a clienților?			
47. Considerați informațiile despre clienți ca fiind un activ strategic?			
48. Aveți o bază de date actualizată în care sunt înregistrate toate caracteristicile clienților?			
IV. Procese interne	1	2	3
49. Ați desemnat responsabili de proces pentru a controla procesele din companie?			

Verificare rapidă a orientării spre client (Rampersad, 2003)	Nu	Oarecum	Da
IV. Procese interne	1	2	3
50. Sunt furnizate produsele/serviciile în perioada la care clientul se aşteaptă?			
51. Se potrivesc instrumentele de comunicare externă (telefon, fax, e-mail, Internet etc.) cu modul dorit de clienţi pentru comunicare?			
52. Se răspunde la telefon în organizaţia dumneavoastră după maximum 3 apeluri, în mai mult de 80 % din cazuri?			
53. Este fiecare proces din organizaţia dumneavoastră aranjat astfel încât să se potrivească optim cu aşteptările clienţilor?			
54. Formează aceste aşteptări baza pentru indicatorii de performanţă?			
55. Aţi implementat în organizaţia dumneavoastră un sistem de Management al Relaţiilor cu Clienţii (Customer Relationship Management – CRM)?			
56. Utilizaţi indicatorul satisfacţia clienţilor ca bază pentru îmbunătăţirea procesului?			
57. Implicaţi pe clienţii dumneavoastră în dezvoltarea de noi produse/servicii?			
58. Măsuraţi şi satisfacţia clienţilor interni?			
59. Sunt angajaţii personal responsabili pentru rezolvarea problemelor clienţilor?			
60. Transpuneţi cerinţele clienţilor în îmbunătăţiri ale produselor şi proceselor şi în dezvoltarea de noi produse şi servicii?			
61. Garantează departamentele de asistenţă din organizaţia dumneavoastră calitatea serviciilor pe care le furnizează?			
62. Sunt angajaţii de la marketing liberi să cheltuiască cât este necesar pentru a corecta o greşeală făcută cu un client?			
V. Resurse umane	1	2	3
63. Acordaţi bonusuri suplimentare angajaţilor care se comportă constant într-o manieră care dovedeşte preocuparea pentru satisfacerea clientului?			
64. Organizaţi cu regularitate pentru angajaţii dumneavoastră excursii la cei mai importanţi clienţi?			
65. Sunt angajaţii din departamentul Deservirea clientului liberi să ia decizii care urmăresc satisfacerea clienţilor?			
66. Sunt interesele angajaţilor corelate cu interesele clienţilor?			
67. Vă încurajaţi angajaţii să genereze idei privind creşterea satisfacţiei clienţilor?			
68. Aveţi un program de inserţie al noilor angajaţi în care aceştia să fie educaţi în ceea ce priveşte importanţa satisfacerii clienţilor?			
69. Sunt orientarea spre satisfacerea clienţilor şi preocuparea continuă pentru îmbunătăţire criterii de promovare?			
70. Primesc angajaţii dumneavoastră de la marketing cel puţin două săptămâni de instruire anual privind orientarea spre satisfacerea clienţilor?			
Scorul total			**puncte**
Încercuiţi numărul corect: 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da			

II: Verificare rapidă a Managementului cunoştinţelor

Verificare rapidă a Managementului cunoştinţelor (Rampersad, 2003)				
GENERALITĂŢI	1	2	3	4
1. Este permis să se greşească; eşecurile sunt tolerate şi nu sunt penalizate. Oamenii învaţă din greşelile celorlalţi, iar greşelile sunt discutate deschis.				
2. Angajaţii ştiu unde să găsească în organizaţie informaţia necesară şi cine are anumite cunoştinţe care pot fi cunoscute şi de ceilalţi.				
3. Angajaţii au libertatea de a reflecta, învăţa (conştientizat şi neconştientizat), acţiona, realiza contacte informale, câştiga experienţe noi, experimenta şi asuma riscuri.				
4. Sistemele de management al informaţiei sunt integrate şi continuu actualizate.				
5. Cunoştinţele necesare pentru decizii importante sunt de obicei disponibile şi uşor accesibile.				
6. Nu există bariere în calea folosirii şi schimbului de cunoştinţe.				
7. Angajaţii au abilităţile necesare pentru a categoriza, folosi şi menţine adecvat cunoştinţele.				
8. Organizaţia are o reţea de lucrători care au cunoştinţele necesare.				
9. Structura organizaţiei este simplă, are puţine niveluri ierarhice şi este compusă din unităţi autonome.				
10. Organizaţia este caracterizată prin diversitate (oameni care provin din medii culturale şi stiluri de învăţare diferite), abordări atât planificate cât şi intuitive, oameni având diferite roluri în echipă etc.				
11. Există un program activ pentru dezvoltarea de noi idei. Astfel, cunoştinţele noi sunt generate continuu.				
12. Nu există competiţie între colegi. Competiţia internă nu este încurajată.				
13. Nu există în organizaţie atmosferă de frică şi neîncredere.				
STILUL DE LEADERSHIP	1	2	3	4
14. Managementul executiv este dedicat lărgirii abilităţii de învăţare şi creării unei organizaţii în care se învaţă (learning organization).				
15. Angajaţii sunt continuu stimulaţi şi încurajaţi pentru a identifica şi rezolva ca echipă problemele comune, să folosească brainstorming-ul, să genereze idei creatoare şi să împărtăşească toate acestea între ei.				
16. Managerii au cunoştinţe importante pentru succesul organizaţiei.				
17. Managerii realizează stilurile de leadership *de îndrumător, animator şi distribuitor* într-o combinaţie optimă. Ei stimulează o atitudine fundamentală de învăţare, schimburi intense de cunoştinţe şi antreprenoriat intern şi promovează învăţarea individuală şi în echipă.				
18. Managerii sunt axaţi continuu pe dezvoltarea şi mobilizarea cunoştinţelor angajaţilor şi oferă în mod regulat feedback constructiv despre acţiunile încercate de îmbunătăţire, dezvoltarea şi învăţare.				
19. Managerii utilizează un limbaj oral şi scris simplu, sunt orientaţi spre acţiune şi facilitează procesul „învaţă făcând".				
20. Managementul ştie care angajaţi au cunoştinţe de valoare şi rare. Sursele interne de expertiză au fost documentate.				
21. A fost numit un manager de cunoştinţe care are ca responsabilităţi îndrumarea şi facilitarea proceselor de învăţare. Cele mai importante abilităţi ale sale sunt: înţelege, procesează, comunică şi distribuie cunoştinţe.				

VIZIUNE STRATEGICĂ	1	2	3	4
22. Managementul cunoştinţelor este un subiect strategic care face parte din scopul comun al organizaţiei.				
23. Există învăţare colectivă continuă pentru a dezvolta competenţele esenţiale ale organizaţiei.				
24. Există un minimum de cinci obiective privind cunoştinţele şi învăţarea şi indicatori de performanţă asociaţi, formulate în scorecard-ul corporaţiei.				
25. Managerii au formulat un minimum de trei obiective privind obiectivele legate de cunoştinţe şi învăţare, împreună cu indicatorii de performanţă asociaţi trecute în Balanced Scorecard-ul Personal, care sunt aliniate la scopul comun al organizaţiei.				
26. Informaţia despre clienţi este considerată de valoare strategică.				
PROCESE INTERNE	1	2	3	4
27. Angajaţii nu ţin informaţia pentru ei, ci o împart spontan cu ceilalţi. Persoanele, echipele şi unităţile de afaceri fac schimb de cunoştinţe în mod sistematic şi intens.				
28. Creşterea cunoştinţelor este promovată prin cultura organizaţiei. Aceasta este o cultură caracterizată prin simplitate, comunicare deschisă şi mai mult fapte decât vorbe.				
29. Problemele sunt atacate holistic printr-o abordare sistemică. În acest scop, sunt stabilite proceduri care sunt utilizate regulat.				
30. Lipsurile de cunoştinţe sunt identificate şi înregistrate sistematic, luându-se măsuri pentru eliminarea lor.				
31. Cunoştinţele implicite relevante sunt explicitate prin imagini şi metafore, analizate şi răspândite în toată organizaţia.				
32. Sisteme de comunicare şi informare uşor de utilizat sunt folosite pentru a răspândi pe larg cunoştinţele printre toţi angajaţii.				
33. Cunoştinţele obţinute şi dezvoltate sunt permanent documentate şi sunt disponibile tuturor în organizaţie.				
34. Angajaţii având cunoştinţe rare şi de valoare sunt rotiţi între diferite divizii şi participă într-o varietate de echipe de îmbunătăţire.				
35. Există un mediu propice învăţării caracterizat prin gândire pozitivă, respect de sine, încredere reciprocă, voinţă de a acţiona preventiv, asumarea responsabilităţii pentru performanţa afacerii, deschidere, plăcere şi pasiune. Angajaţii sunt stimulaţi să studieze continuu modul de lucru şi să-l ajusteze dacă este nevoie.				
36. Procesele de învăţare sunt iniţiate şi ghidate de problemele existente sau potenţiale. Problemele sunt văzute ca o şansă de învăţare sau schimbare. Conflictele sunt privite ca provocări nerezolvate.				
37. Oamenii lucrează şi învaţă împreună armonios în echipe care se autoconduc. Aici, membrii echipelor au cunoştinţe care se suprapun; există un echilibru de personalităţi, abilităţi şi stiluri de învăţare; fiecare cunoaşte atât stilul preferat de învăţare, cât şi pe cele al colegilor săi.				
38. Cunoştinţele sunt permanent implementate şi încorporate în produse, servicii şi procese noi.				

39. Benchmarking-ul se face sistematic pentru a dobândi cunoştinţe. Cele mai bune practici din interiorul şi din exteriorul organizaţiei sunt identificate şi răspândite intern. Ceea ce se învaţă se generalizează.				
40. Indicatorii privind cunoştinţele şi învăţarea sunt constant măsuraţi şi sunt folosiţi ca punct de plecare pentru procesul de îmbunătăţire.				
41. Cunoştinţele organizaţionale sunt împărtăşite prin contacte informale, prezentări interne, conferinţe, întâlniri pentru rezolvarea problemelor şi analiza proiectelor, sesiuni de discuţii, rapoarte interne, memo-uri etc.				
42. Împărtăşirea cunoştinţelor este facilitată prin Internet, intranet, bibliotecă, săli pentru întâlniri, săli de conferinţe, arhivă şi sistem de documente computerizat.				
43. Angajaţii au o muncă variată şi incitantă. Este implementată rotaţia sarcinilor.				
RESURSE UMANE	1	2	3	4
44. Evaluarea performanţelor şi dezvoltarea competenţelor este legată explicit de scopul personal al persoanelor şi de scopul comun al organizaţiei.				
45. Managerii şi angajaţii sunt judecaţi după ceea ce fac şi nu după cât de deştepţi par sau cât de mult vorbesc.				
46. Cunoştinţele angajaţilor sunt permanent dezvoltate şi actualizate prin intermediul instruirii, îndrumării şi programelor de dezvoltare a talentelor.				
47. Există o politică proactivă de dezvoltare a competenţelor, care include instruire internă şi externă, cursuri, participarea la conferinţe, simpozioane şi seminarii.				
48. Cunoştinţele şi competenţele de a învăţa fac parte din profilul de competenţe al fiecărui angajat.				
49. Cunoştinţele angajaţilor care pleacă sunt transmise către succesorii pe posturi.				
50. Angajaţii care au performanţe deosebite în furnizarea de învăţare colectivă pentru binele întregii organizaţii şi împărtăşesc în mod constant cunoştinţele lor cu colegii sunt răsplătiţi mai mult decât alţii şi au mai multe oportunităţi de promovare.				
Scor Total:				**puncte**
Încercuiţi numărul corect: 1 = niciodată/nu/nu este corect, 2 = câteodată /puţin, 3 = frecvent/ uzual, 4 = întotdeauna/ da/corect				
Remarci/ Sugestii:				

III: Formular de evaluare a lucrului în echipă

Formular de evaluare a lucrului în echipă (Rampersad, 2003)	1	2	3	4
Cunoaştem rolurile şi stilurile de învăţare din propria echipă, precum şi pe cele ale altor membri de echipă. Acestea au fost acceptate, apreciate şi respectate.				
Am primit sprijin privind dezvoltarea noastră personală şi ajutor pentru generarea de noi idei.				
Fiecare a ascultat atent pe fiecare. Opinia fiecăruia a fost ascultată, incluzând punctele de vedere minore.				

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Au fost puse îndeosebi întrebări deschise.				
S-au dezvoltat ideile altora.				
A existat argumentare constructivă.				
Au fost clarificate remarcile făcute.				
Conversațiile anterioare au fost concluzionate.				
Oamenii care nu au prea avut participare în ședință au fost rugați să se implice.				
Au fost exprimate aprecieri.				
A fost oferit feedback constructiv.				
Nu au existat conflicte serioase; nu a existat luptă pentru putere între membrii echipei.				
Am schimbat spontan cunoștințele; nu le-am păstrat doar pentru noi.				
Opiniile membrilor echipei au fost clar exprimate.				
Am fost în acord și am vorbit același limbaj; ne-am înțeles și ne-am completat unul pe altul.				
Am fost devotați obiectivelor comune ale echipei.				
Obiectivele echipei ne-au fost clare și fiecare le-a considerat valoroase și le-a aprobat.				
Am avut fiecare șansa de a ne exprima deschis opiniile și ideile; am putut spune lucrurile pe care le-am vrut într-o discuție cinstită și printr-o comunicare deschisă.				
Nu a existat bârfă în grupurile mici.				
Ne-am respectat și am avut încredere unul în altul; ne-am simțit confortabil, egali unul cu altul și responsabili.				
Fiecare a avut propria sarcină clar definită: timekeeper, monitorizarea procesului, secretar, culegerea datelor etc.				
Am urmărit o metodă clar definită și am avut oportunitatea de a gândi și a acționa creativ.				
Ceea ce am lucrat a fost deschis spre consultare tuturor (transparență) și discuțiile noastre au avut un scop.				
Am urmărit riguros ordinea de zi a ședinței.				
Am fost clari privind responsabilitățile pentru acțiunile care au fost hotărâte; ne-am implicat în deciziile echipei.				
Liderul echipei /președintele comisiei a fost bine pregătit.				
Am lucrat împreună armonios pentru generarea de noi idei; am căutat continuu noi puncte de vedere pentru a rezolva problemele.				
Scorul Total:				puncte
Încercuiți numărul corect: 1 = niciodată/nu/incorect 2 = câteodată/foarte rar 3 = frecvent/uzual 4 = întotdeauna/da/corect				
Remarci/Recomandări:				

BCU CLUJ / BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

IV: Verificare rapidă a circumstanțelor pentru implementare

Verificare rapidă a circumstanțelor pentru implementare (Rampersad, 2003)			
Domenii de atenție	Nu	Oarecum	Da
1. Există implicare la nivel de management executiv pentru implementarea schimbării ?	1	2	3
2. Consideră cei implicați că schimbarea este crucială pentru supraviețuirea companiei și realizează ei utilitatea schimbării ?	1	2	3
3. A fost acordată atenție implicării tuturor persoanelor importante în procesul de luare a deciziilor ?	1	2	3
4. A fost numit un manager de schimbare competent pentru a îndruma și a facilita procesul de schimbare ?	1	2	3
5. Pot managerii să se descurce cu schimbarea ?	1	2	3
6. A fost acordată atenție specială dezvoltării noilor abilități de care angajații vor avea nevoie ?	1	2	3
7. A fost realizată o diagnoză culturală și au fost rezultatele comunicate angajaților ?	1	2	3
8. Poate fi explicată pe înțelesul tuturor celor implicați ideea care a stat în spatele schimbării?	1	2	3
9. Poate fi oferită informație clară și adecvată despre ce, cine, când, cum și despre consecințele schimbării ?	3	2	3
10. Există suficientă nevoie pentru introducerea schimbării ?	1	2	3
11. Au fost clar comunicate tuturor celor implicați necesitatea și avantajele schimbării ?	1	2	3
12. Au fost avantajele și dezavantajele schimbării cu grijă cântărite ?	1	2	3
13. Cunosc angajații ce anume trebuie schimbat ?	1	2	3
14. Există un plan în care să fie clar definiți pașii pentru implementarea schimbării ?	1	2	3
15. A fost acordată atenție specială celor care simt că vor deveni victime ale schimbării ?	1	2	3
16. Ați ascultat cu atenție pe oamenii care rezistă schimbării și ați studiat situația lor ?	1	2	3
17. Au fost rezolvate problemele care au apărut în urma unor schimbări anterioare ?	1	2	3
18. A fost realizat un benchmarking privind schimbarea ?	1	2	3
19. Ați eliminat frica și neîncrederea dintre angajați în ce privește schimbarea ?	1	2	3
20. Se vor schimba suficienți oameni ?	1	2	3
Scor Total			**puncte**
Încercuiți numărul corect: 1 = nu, 2 = oarecum, 3 = da			

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Argyris, C., and D. Schön. *Organizational Learning.* London: Addison-Wesley, 1978.

Barton, G. M. *Communication: Manage Words Effectively.* Costa Mesa, CA: Personnel Journal 69, 1990.

Becker, B. E., M. A. Huselid, and D. Ulrich. *The HR-Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Belbin, R. M. *Team Roles at Work.* London: Butterworth-Heinemann, 1995.

Bick, J. *All I Really Need to Know in Business I Learned at Microsoft.* New York: Pocket Books, 1997.

Bos, J., and E. Harting. *Projectmatig creëren.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1998.

Boyett, J. H., and J. T. Boyett. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers.* New York: John Wiley & Sons, 1998.

Broek, L. van, R. van der Giessen, and A. van Oers-van Dorst. *Performance Management.* Alphen a/d Rijn, The Netherlands: Samson, 2000.

Chang, R., and M. Morgan. *Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World.* San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Chatterejee, D. *Light the Fire in Your Heart.* New Delhi: Full Circle Publishing, 2002.

Chopra, D. *Restful Sleep: The Complete Mind/Body Program for Overcoming Insomnia.* New York: Crown Publishers, 1994.

Collins J., and J. Porras. *Het formuleren van een visie.* Amsterdam: HRMselect, no. 1, 1997.

Covey, S. R. *The Seven Habits of Highly Effective People.* New York: Simon & Schuster, 1993.

De Kluyver, C. A., and J. A. Pearce. *Strategy: A View from the Top.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2002.

Deming, W. E. *Out of the Crisis.* Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

BOSTON COLLEGE UNIVERSITY LIBRARY

Doorewaard H., and W. de Nijs. *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management.* Utrechts, The Netherlands: Lemma BV, 1999.

Doppler, K., and C. Lauterburg. *Change Management; vormgeven aan het veranderingsproces.* Amsterdam: Addison Wesley, 1996.

Drucker, P. F. *Management Challenges for the Twenty-First Century.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Evans, R., and P. Russell. *De Creatieve Manager.* Cothen, The Netherlands: Servire, 1991.

Fijlstra, R., and H. Wullings. *Ondernemen met Gevoel.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1998.

Galpin, T. "Connecting Culture to Organizational Change." *HRMagazine,* March 1996, pp. 84-90.

Geier, J. G., and D. E. Downey. *Energetics of Personality.* Minneapolis, MN: Aristos Publishing House, 1989.

Geus, Arie De. *The Living Company.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Gilbert, T. F. *Human Competence: Engineering Worthy Performance.* New York: McGraw-Hill, 1987.

Guiver-Freeman, M. *Praktisch Competentiemanagement.* Schoonhoven, The Netherlands: Academic Service, 2001.

Hamel, G., and C. K. Prahalad. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating Markets of Tomorrow.* Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Handy, C. *Understanding Voluntary Organizations.* Hammersworth, UK: Penguin Books, 1988.

Hargrove, R. *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Harrington, H. J. *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement.* New York: McGraw-Hill, 1995.

Hauser, J. R., and D. Clausing. "The House of Quality." *Harvard Business Review,* vol. 66, no. 3, 1988.

Hoevenaars, A. M., J. C. M. van Jaarsveld, and J. F. den Hertog. *Naar Eenvoud in Organisaties: werken met zelfsturende eenheden.* Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.

Hofstede, G. *All Think Differently: Handling Cultural Differences.* Amsterdam: Contact, 1991. Honey, P., and A. Mumford. *Manual of Learning Styles.* Maidenhead, Berks.: Peter Honey, 1992.

Imai, M. *Kaizen.* New York: Random House, 1986.

Intermediair. *Tijdbestedingonderzoek.* Intermediair, nummer 19, Amsterdam, 2001.

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

Jacobs, R. F. *Real Time Strategic Change.* San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

Juran, J. M. *Quality Control Handbook.* New York: McGraw-Hill, 1974.

Kamp, D. *The Twenty-First Century Manager: Future-Focused Skills for the Next Millennium.* London: Kogan Page, 1999.

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Katzenbach, J. R., and D. K. Smith. *The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance.* New York: John Wiley & Sons, 2001.

Kolb, D. A. *Experiential Learning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

Kor, R. *Werken aan Projecten.* Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.

Kotter, J. P. *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. *Een hart onder de riem: hoe kan ik anderen erkenning geven en belonen?* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1999.

Kovach, K. A. "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers." *Business Horizons* 30 (1987), pp. 59-60.

Landsberg, M. *The Tao of Motivation: Inspire Yourself and Others.* London: HarperCollins, 1999.

Leifer, R. *The Happiness Project.* New York: Snow Lion Publications, 1997.

Leonard, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Leonard, D., and W. Snap. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups.* Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Lewis, D. L. *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company.* Michigan: Wayne State University Press, 1987.

Lipton, M. *De Valkuilen van het Visiestatement.* Amsterdam: HRM-select, no. 1, 1997.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row, 1970.

Mastenbroek, W. F. G. *Conflicthantering en Organisatie-ontwikkeling. Alphen* and Rijn: Samsom, 1996.

McCall, M. W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Metro. Amsterdam, August 25, 2003.

Miller, D. S., S. E. Catt, and J. R. Carlson. *Fundamentals of Management: A Framework for Excellence.* Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1996.

BU VU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nonaka, I., and H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company.* New York: Oxford University Press, 1995.

NRC Handelsblad. Amsterdam, January 22, 2003, p. 118.

Oakland, J. S. *Total Quality Management.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

O'Tool, J. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership.* New York: Ballantine Books, 1996.

Packard T., *TQM And Organizational Change And Development,* Reid Moomaugh & Associates, 1996.

PA Consulting Group. *TQM Manual.* London: PA Consulting Group, 1991.

Pareek, U., and T. V. Rao. "Performance Coaching." In T. W. Pfeifer (ed.), *Development Human Resources.* San Diego, CA: Academic Press, 1990.

Pasmore, W. *Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization.* New York: John Wiley & Sons, 1994.

Pentagon. *Total Quality Management Guide.* Washington, 1990.

Peters, T. J., and R. H. Wateman. *In Search of Excellence.* New York: Harper & Row, 1982.

Pfeffer, J., and R. I. Sutton. *De Kloof tussen Weten en Doen.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 2002.

Philips Electronics. *Customer Surveys.* Eindhoven, The Netherlands: Corporate Quality Bureau, 1994.

Porter, M. E. *Competitive Advantage.* New York: The Free Press, 1985.

Rampersad, H. K. *Integrated and Simultaneous Design for Robotic Assembly.* New York: John Wiley & Sons, 1994.

Rampersad, H. K. "Robotic Assembly System Design for Total Productivity." *International Journal of Production Research,* vol. 34, no. 1 (1996), pp. 71-94.

Rampersad, H. K. *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement.* New York: Springer-Verlag, February 200 1A.

Rampersad, H. K. "Seventy-Five Painful Questions about Your Customer Satisfaction." *TQM Journal,* vol. 5 (September 2001B), pp. 341-347.

Rampersad, H. K. *Total Performance Scorecard: Een speurtocht naar zelfkennis en competentie-ontwikkeling van lerende organisaties.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, October 2002.

Rampersad H.K., *Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity.* Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, May 2003.

Roozenburg, N.F.M. & J. Eekels, *Product Design, Structures and Methods. New York:* John Wiley & Sons, 1995.

Quinn, R. E. *Een Kader voor Managementvaardigheden.* Schoonhoven, The

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT LIBRARY

Netherlands: Academic Service, 1996.

Rees, J., and P. Rigby. "Total Quality Control: The Hewlett-Packard Way." In R. L. Chase (ed.),

Total Quality Management. Kempston/Bedford: IFS Publications Ltd., 1988.

Remmerswaal, J. *Begeleiden van Groepen.* Houten, The Netherlands: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992.

Schein, E. H. "Organizational Culture." *American Psychologist* (February 1990), p. 114.

Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.* San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Schermer, K., and M. Wijn. *Vergaderen en Onderhandelen.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, 1990.

Sharma, H., and C. Clark. *Contemporary Ayurveda: Medicine and Research in Maharishi Ayur-Veda.* London: Churchill Livingstone, 1998.

Swami Jitatmananda. *Indian Ethos for Management.* India: Shri Ramakrishna Ashrama, 2000.

Thomas, A. *Coaching van Teamleden.* Baarn, The Netherlands: Nelissen, 1996.

Thompson, A. A., and A. J. Strickland. *Strategic Management: Concepts and Cases.* Boston: McGraw-Hill, 2002.

Togt, J. J. van der, and G. E. Kemp. *Prestatie Sturen door 360°-feedback.* Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997.

Tuckman, B. W., and M. A. C. Jensen. *Stages of Small Group Development, Revised Edition.* Group and Organisation Studies No. 2, 1977, pp. 419-427.

Ulrich, D., and D. Lake. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out.* New York: John Wiley& Sons, 1990.

Wanrooy, M. J. *Leidinggeven tussen Professionals.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 2001.

Weggeman, M. *Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties.* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1997.

Wijnen, G., M. Weggeman, and R. Kor. *Verbeteren en Vernieuwen van Organisaties: Essentiële managementtaken.* Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988.

Wijngaards, N. M. *Zelfmanagement.* Utrecht, The Netherlands: Het spectrum, 1988.

Yesudian, S. *Sta op en Wees Vrij: Gedachten en gesprekken over yoga.* Deventer, The Netherlands: Ankh-Hermes b.v., 1991.

BOWLING GREEN STATE UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Despre autor

Hubert K. Rampersad, B.S., M.Sc., Ph.D., născut în 1957, este un consultant cunoscut şi respectat pe plan internaţional în domeniul Comportamentului Organizaţional şi al Managementului Afacerilor. Este preşedinte al Consiliului Director şi preşedinte al TPS International Inc. din California. Şi-a desăvârşit studiile academice în Olanda obţinând diplomă de B.S. în Inginerie Mecanică de la Enschede Polytechnic Institute, diplomă de M.Sc. în Inginerie Mecanică de la Delft University of Technology şi Ph.D. în Management de la Eindhoven University of Technology.

Dr. Rampersad este autor a 12 cărţi şi a aproximativ 100 de articole în jurnale internaţionale de marcă şi lucrări pentru conferinţe în domeniul managementului şi tehnologiei. Este membru al Comitetului de consiliere editorială a Emerald Journal Training and Management Development Methods (Marea Britanie). Profesor asociat la:

- Facultatea de Ştiinţe Tehnologice şi Sociale la Anton de Kom University din Surinam, ţinând cursul de Operations and Technology Management;
- Rotterdam School of Management din Olanda, ca lector în Operations Management;
- Facultatea de Management al Tehnologiei de la Universitatea Tehnică din Eindhoven din Olanda, ca lector în Tehnologia producţiei.

Din 1987 a început o carieră de succes în calitate de consultant internaţional în management, ghidând, îndrumând şi instruind organizaţii de vârf în domeniile Managementului Schimbării, Managementului Strategic şi Managementului Calităţii Totale.

Declaraţia sa de Misiune este: „Împărtăşirea cunoştinţelor este bucuria mea, în special dacă munca mea poate să însemne ceva în viaţa celorlalţi".

BCU TIMIŞOARA UNIVERSITY LIBRARY

Dezvoltarea conceptului de Total Performance Scorecard şi scrierea acestei cărţi au fost pentru el un proces de continuă învăţare. Dacă doriţi să fiţi la curent cu ultimele evenimente în acest domeniu, vă rugăm să vizitaţi adresa de website: www.Total-Performance-Scorecard.com. Dr. Rampersad poate fi contactat la adresa de e-mail: h.rampersad@tps-international.com.

Partener local TPS în România
COMPASS Consulting SRL
128, Matei Voievod, bl. 231, ap. 21, sc. 2, 73226
Bucureşti, România
Tel/Fax: +4 021 321 5987 / +4 021 320 4292
constantin.turmac@compass.ro
http://www.compass.ro

COMPASS
CONSULTING

SUA
TPS International Inc. (Global Head Quarter)
1095 Mrket Street, Suite 517
San Francisco, CA 94103, USA
h.rampersad@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

Olanda
TPS Consulting Netherlands
Rivium Westlaan 52
2909 LD Capelle aan den IJssel
Tel: +31-10-2025040/ +31-653831159
Fax: +31-10-4470590
h.rampersad@tps-international.com
www.Total-Performance-Scorecard.com

Total Performance
Scorecard™
TPS

Suntem dedicaţi susţinerii persoanelor şi organizaţiilor în vederea obţinerii succesului furnizând servicii profesionale integrate şi durabile (consultanţă şi instruire) bazate pe principiile demonstrate ale Total Performance Scorecard. Rezultatele sunt eficacitate individuală şi organizaţională şi un avantaj competitiv unic aferent. Telefonaţi sau scrieţi-ne pentru a obţine informaţii suplimentare sau pentru un catalog gratuit al produselor şi programelor TPS la biroul internaţional cel mai apropiat.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COMPASS Training SRL
Tel/Fax: +40 21 320 4292 e-mail: training@compass.ro

Ce programe de training - vă sunt necesare?
(marcați pozițiile de interes, apoi transmiteți pe fax sau mail la adresa de mai sus)

Bifați	**Managementul Resursei Umane**	
	Identificarea nevoilor de instruire	
	Conceperea și îndrumarea pentru implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor	
	Conceperea și îndrumarea pentru implementarea unui sistem de recompensare a performanțelor	
	Conceperea și alinierea structurii organizației și a sistemelor de integrare și control cu strategia companiei.	
	Programe de Training de VÂNZĂRI	
	S-BSS	Vânzări - Inițiere: Etape și Calități - cu simulări
	S-A	Vânzări - Perfecționare: Avansați
	S-KA	Vânzări - Abilități Specifice: Interacțiunea cu KA
	S-E	Vânzări - Excelență: Abordări și tehnici
	S-PSS	Vânzări - Abilități de Vânzări Profesioniste (set BSS+A+KA+E)
	S-SM	Conducerea profesionistă a echipelor de vânzări
	S-NS1	Negocieri - Abilități de Bază
	S-NS2	Negocieri - Complexe
	GC2	Comunicarea Eficientă în Vânzări
	PS	Relația cu clientul - prin telefon
	SCS2	Servicii de Calitate Superioară
	PPP	Prezentări de Impact
	Programe de Training pentru DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI	
	GC1	Abilități de Bază în Comunicare
	SCS1	Relații cu Clienții - elemente de bază

BCU "MIHAI EMINESCU" UNIVERSITY LIBRARY

	LD	Leadership & Delegare
	PA	Evaluarea Performanțelor & Feedback
	MT	Tehnici Motivaționale - Workshop
	CCM	Managementul Schimbării & Conflictelor
	TB/W	Team Building & Development
	STR	Strategii & Restructurarea afacerii
	5SWE	5S&7T - pt. îmbunătățirea locurilor de muncă
	Programe de training pentru DEZVOLTAREA PERSONALĂ	
	TPM1	Managementul Timpului şi Priorităților = Fundamente
	TPM2	Managementul Timpului şi Priorităților = Avansați
	PSCT	Rezolvarea Problemelor & Gândire Creativă
	M-B	Marketing Fundamente
	Programe de training pentru DEZVOLTAREA FUNCȚIONALĂ	
	PM	Managementul Proiectelor
	FNFM	Finanțe pentru Manageri Non-Finanțiști
	M-KSF	Marketing - Informații - Factorii de Succes
	M-MR	Cum să citim/folosim un Raport de Marketing. Tipuri de Studii
	M-PLC	Marketing: Cicluri de viață ale produselor / Portofolii de produse
	M-SP	Segmentare şi Poziționare / Hărți Perceptuale - Aplicații
	M-E	Elasticitate şi calcularea celui mai bun preț
	M-BM	Managementul Brandului
	M-C	„Radiografierea" CONCURENȚEI: SWOT / Profile / Diferențiere - Studiu de Caz
	M- MP	Planul de Marketing: Fundamente şi Studiu de Caz
	M-MCS	Merchandising: Tehnici, Exemple, Concepte, Aplicații
	MRD	Marketing: en Detail & Distribuție
	MS	Marketing: Servicii
	MI	Marketing: Business-to-Business / Industrial

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COMPASS Consulting SRL – consulting firm
Tel/Fax: +40 21 321 5987 e-mail: office@compass.ro

Ce servicii de consultanţă în management - vă sunt necesare?
(marcaţi poziţiile de interes, apoi transmiteţi pe fax sau mail la adresa de mai sus)

Bifaţi	COD	SERVICII DE CONSULTANŢĂ ÎN MANAGEMENT
	4A	**Asistenţă completă pentru înfiinţarea unei companii (intrarea pe piaţă) / Consultanţă de Întâmpinare (stadiul de început al unei afaceri)**
	4AA	Verificarea existenţei şi a credibilităţii companiilor
	4AB	Logistică / Juridic / Contabilitate / Recrutare / Externalizarea deferitelor servicii = asistenţă
	4B	**Analiză Diagnostic**
	4BA	Completă (toate funcţiunile companiei / industrie sau sector)
	4BB	Specifică (o linie de afaceri, o funcţiune, un departament al organizaţiei)
	4BBA	Funcţia de Management al Resursei Umane
	4BBB	Funcţia /departamentul Finanţe & Contabilitate
	4BBC	Funcţia /departamentul Vânzari
	4BBD	Funcţia /departamentul de Marketing
	4BBE	Funcţia /departamentul de Logistică
	4BBF	Funcţia /departamentul de Producţie
	4BBG	Funcţia /departamentul Tehnologia Informaţiei
	4C	**Evaluare:**
	4CA	Bunuri şi echipamente
	4CB	Pământuri şi clădiri
	4CC	Intangibile (goodwill, patente, mărci, francize etc.)
	4CD	Companii (pentru fuziuni şi achiziţii, vânzare, joint-ventures, privatizare)

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

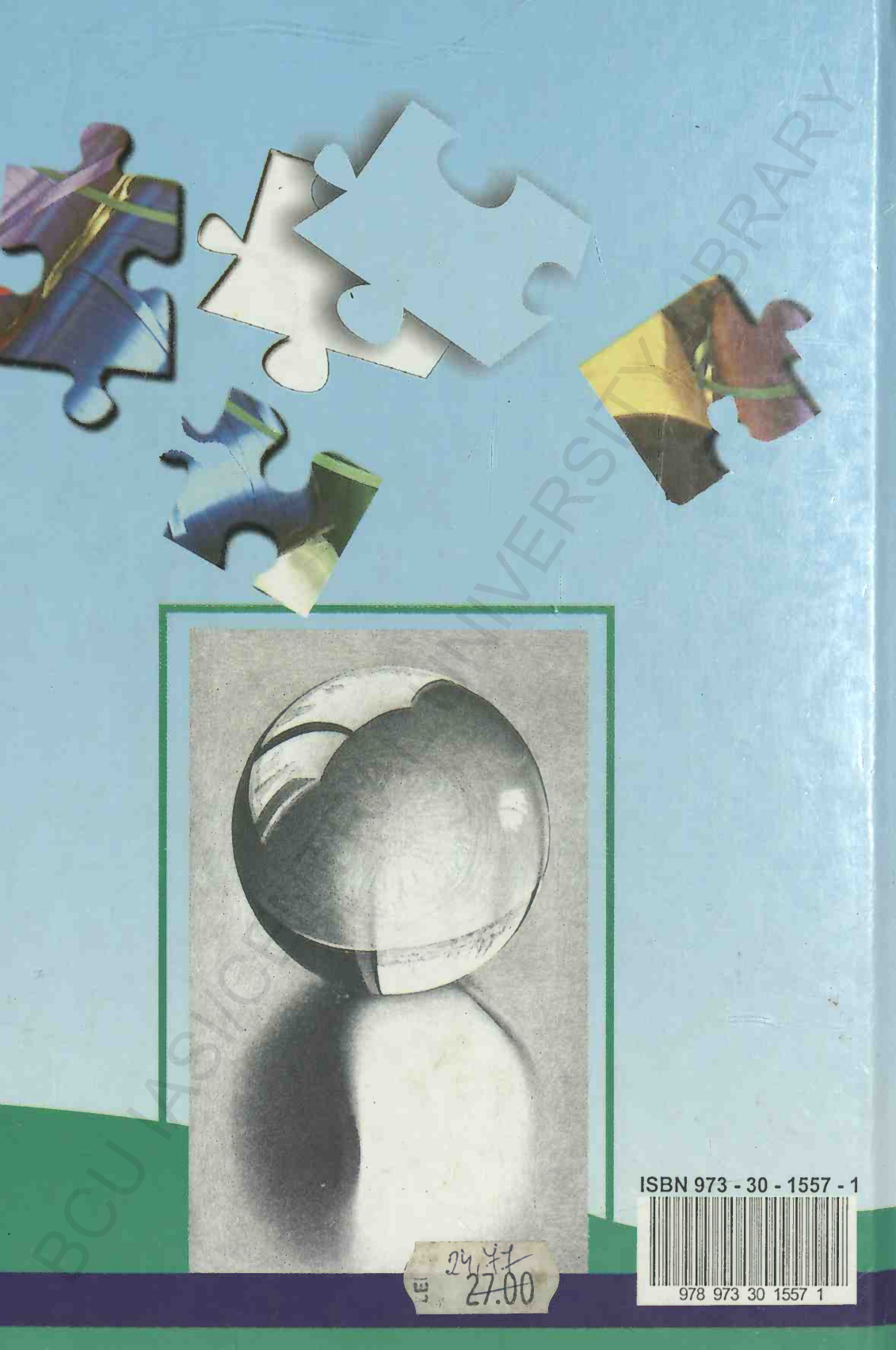
	4D	**Investiții / Dezvoltare - asistență:**
	4DA	Analiza proiectelor şi a oportunităților
	4DAA	Studii de Oportunitate
	4DAB	Planuri de Afaceri
	4DAC	Studii de Fezabilitate
	4DB	Modelare (financiară, piață, afacere) & Optimizări (finanțe + IT + matematică / inginerie financiară)
	4DC	Simulări (scenarii, instrumente de luare a deciziilor & jocuri strategice)
	4DCA	Set de instrumente de luare a deciziilor
	4DCB	Capitalism II (simulator al afacerii integrale pentru grupuri)
	4DD	Prepararea documentației specifice pentru împrumuturi / finanțarea afacerii/proiectelor:
	4DDA	UNIDO
	4DDB	World Bank, EBRD
	4DDC	PHARE, SAPARD etc.
	4DE	Recomandări pentru Investiții
	4E	**Management Strategic**
	4EA	Analiza-Diagnosticul Organizației
	4EB	Pregatirea Strategiei Companiei (cu recomandări şi plan de implementare)
	4F	**Reorganizarea companiei/departamentelor datorită:**
	4FA	„Criza de creştere" = echilibrarea funcțiunilor şi a fluxurilor informaționale necesare deciziei
	4FB	Reorganizare Juridică [conform legilor din România]
	4FC	BPR = Business Process Reingineering
	4G	**Fuziuni şi Achiziții / Vânzări (de companii, puncte de lucru, active, funcții/departamente)**
	4H	**Managementul Proiectelor**
	4HA	Definirea şi implementarea proiectelor sau managementul proiectelor deja definite

	4HB	Proiecte Complexe - Asistenţă (furnizare de asistenţă locală/complementară, experţi, infrastructură/resurse)
	4HC	Bridge Management: preluarea responsabilităţii manageriale (2-12 luni):
	4HCA	A unui departament
	4HCB	A unei organizaţii
	4HCC	* Transformarea (stabilirea de proceduri şi roluri, selecţia persoanelor potrivite, introducerea unor instrumente manageriale adecvate)
	4J	**Studii / Servicii Specializate (reduse spre medii - ca scop & domeniu):**
	4JA	Referitor la IT: Audit / Termeni de Referinţă
	4JB	Referitor la Mediu (Environment): Audit / Termeni de Referinţă
	4JC	Due dilligence
	4JD	Optimizări pentru operaţii de producţie
	4JE	Scrierea de ToR (Termeni de Referinţă), Propuneri, Oferte - pentru diferite proiecte
	4K	**ISO 9001:2000** - Audit, stabilirea şi implementarea sistemului de management al calităţii
	4L	**MRU** - Audit şi implementare Fişe de Post, Evaluarea posturilor, Evaluarea performanţelor, recompensare, ROF, ROI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



ISBN 973 - 30 - 1557 - 1

BCU IASI
UNIVERSITY LIBRARY